

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Distrito de San Juan de Lurigancho

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Allan Carbajal Rivera

Aldo Díaz Córdova

Márjori Meza Navarrete

Ernesto Yépez Zambrano

Asesor: profesor Rubén Guevara

Surco, noviembre de 2012

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento a todas las personas que contribuyeron al desarrollo de este proyecto, en especial a nuestro asesor Rubén Guevara, por su apoyo en la revisión y mejora al documento presente. Asimismo, a todos los profesores de CENTRUM, por las enseñanzas impartidas en clases y a los funcionarios de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho por toda la información y el apoyo brindado.

A mis padres, por su apoyo incondicional en todas mis decisiones.

Márjori Meza

A Dios, por estar siempre presente en mi vida; a mi esposa Liliana por todo el amor, soporte y apoyo incondicional; a mi hermano Ronald que es fuente de inspiración y ejemplo de perseverancia; a mi hermana Korina por su confianza y a la memoria de mis Padres Rebeca y Leoncio que siempre nos apoyan y protegen.

Allan Carbajal

A Dios, porque ilumina siempre mi camino y a mi madre por su apoyo y soporte continuo.

Aldo Díaz

A Dios, por acompañarme en todo momento; a mi esposa Claudia y mi hijo Ernesto por todo el amor, apoyo y comprensión; a mis padres por ser un ejemplo de perseverancia y coraje; a mis hermanos por su apoyo y confianza.

Ernesto Yépez

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se basa en la elaboración del plan estratégico de San Juan de Lurigancho del año 2012 al año 2021, el cual se ha desarrollado usando el modelo propuesto por el doctor Fernando D'Alessio, y que ha permitido elaborar una visión que se basa principalmente en convertir a San Juan de Lurigancho en un distrito competitivo y moderno, con un alto nivel de seguridad y conservación del medioambiente, apoyado en actividades de (a) responsabilidad social, (b) tecnología, (c) educación, y (d) crecimiento del sector comercial. Se ha identificado que este distrito cuenta con la mayor población tanto a nivel de Lima como a nivel nacional, e incluye un significativo potencial comercial. Sin embargo, la contaminación ambiental, la inseguridad ciudadana y la informalidad son aspectos negativos que se deben erradicar. Además de la falta de innovación y uso de tecnología de punta, la gestión municipal carece de una visión a largo plazo, y se concentra en resolver los problemas inmediatos o que favorezcan a la gestión del alcalde vigente. Asimismo no se cuenta con suficiente personal calificado, pese a que este es el recurso más importante para gestionar un cambio.

Como resultado del proceso estratégico, se han determinado siete Objetivos de Largo Plazo (OLP), entre los cuales destacan los siguientes: (a) el de tipo infraestructural, que es de gran relevancia para fomentar la inversión y el desarrollo económico del distrito; (b) el de tipo educacional, que busca incrementar la población con estudios técnicos en el distrito; y (c) el de tipo medio ambiental, que busca disminuir los niveles de dióxido de carbono (CO_2) y de contaminación sonora, así como mejorar el manejo de residuos sólidos. Asimismo, se ha planteado la necesidad de mejorar la seguridad ciudadana, con lo que se favorece de esta forma el bienestar de la población y el establecimiento de nuevas empresas en el distrito. Se plantea implementar un tablero de control que permita controlar el cumplimiento y medir los resultados de cada Objetivo de Corto Plazo (OCP) propuesto. El logro de los objetivos es una

tarea conjunta entre las entidades públicas y privadas, la población y el personal de la municipalidad, con la finalidad de que San Juan de Lurigancho deje de ser un distrito con altos niveles de pobreza e inseguridad ciudadana, y llegue a posicionarse como una fuente de productividad y bienestar económico para sus ciudadanos.



Abstract

This paper is based on the development of the San Juan de Lurigancho's strategic plan from 2012 until 2021, which has been developed using the model proposed by Dr. Fernando D'Alessio, and has allowed to develop a vision that is based primarily on turn San Juan de Lurigancho into a competitive and modern's district, with a high level of safety and environmental conservation, supported by social responsibility activities, technology, education and business sector growth. It has been identified that this district has the largest population of both Lima and Peru, and includes a significant commercial potential. However, environmental pollution, insecurity and informality are negative aspects that have to be eradicated. Besides, the lack of innovation and use of technology, the Municipality does not have a long-term view, focusing on solving the immediate problems or in favor of current city mayor, also do not have enough qualified staff, that is the most important resource to manage change.

As a result of the strategic process, it has identified seven long-term objectives, among which enhance the infrastructure type that is highly relevant to encourage investment and economic development of the district, the educational type, which seeks to increase the technicians in the district's population, and the environmental type that aims to reduce CO₂ levels, noise pollution levels and improve solid waste management. It has also raised the need to improve public safety to promote the welfare of the population and the establishment of new businesses in the district. We propose to implement a balance scorecard that will monitor the achievement and measure the results of each proposed short-term goal. Achieving goals is a joint effort between the public and private entities, the citizens, and municipality's staff, in order that San Juan de Lurigancho stop being a district with high levels of poverty, insecurity, and reaches to position itself as a source of productivity and economic welfare for its citizens.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras.....	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvii
Capítulo I: Situación Actual del distrito de San Juan de Lurigancho.....	1
1.1 Situación General de San Juan de Lurigancho	1
1.2 Conclusiones.....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión.....	12
2.4 Valores.....	13
2.5 Código de Ética.....	14
2.6 Conclusiones.....	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	16
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	16
3.1.2 Potencial nacional	18
3.1.3 Principios cardinales	25
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de San Juan de Lurigancho	27
3.2 Análisis Competitivo del Perú	27
3.2.1 Condiciones de los factores	28
3.2.2 Condiciones de la demanda	30
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	33
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	34

3.2.5	Influencia del análisis en el distrito de San Juan de Lurigancho	34
3.3	Análisis del Entorno PESTE	35
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	35
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	43
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	50
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	55
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	59
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	62
3.5	El distrito San Juan de Lurigancho y sus Competidores.....	63
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	64
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	65
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	65
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	66
3.5.5	Rivalidad de los competidores	66
3.6	El Distrito de San Juan de Lurigancho y sus Referentes	69
3.7	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)	69
3.8	Conclusiones.....	71
Capítulo IV:	Evaluación Interna.....	73
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	73
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	73
4.1.2	Marketing y ventas (M)	79
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	83
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	90
4.1.5	Recursos humanos (H).....	94
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).	99

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).	101
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	103
4.3 Conclusiones.	104
Capítulo V: Intereses del Distrito de San Juan de Lurigancho y Objetivos de Largo Plazo (OLP).	106
5.1 Intereses del Distrito de San Juan de Lurigancho	106
5.2 Potencial del Distrito de San Juan de Lurigancho	107
5.3 Principios Cardinales del Distrito de San Juan de Lurigancho	110
5.4 Matriz de los Intereses de San Juan de Lurigancho	112
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)	112
5.6 Conclusiones	115
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.	117
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	117
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	117
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	122
6.4 Matriz Interna Externa (IE)	124
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)	125
6.6 Matriz de Decisión	126
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)	127
6.8 Matriz Rumelt	130
6.9 Matriz de Ética	130
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	130
6.11 Matriz de Estrategias frente a OLP	134
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	134
6.13 Conclusiones	134

Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	137
7.1 Objetivos de Corto Plazo	137
7.2 Recursos Asignados a los OCP	144
7.3 Políticas de Cada Estrategia.....	144
7.4 Estructura de San Juan de Lurigancho.....	145
7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	146
7.6 Recursos Humanos y Motivación	147
7.7 Gestión del Cambio.....	147
7.8 Conclusiones	158
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	159
8.1 Perspectivas de Control.....	159
8.1.1 Aprendizaje.....	159
8.1.2 Procesos.....	160
8.1.3 Clientes.....	160
8.1.4 Financiera.....	161
8.2 Tablero de Control Integrado.....	161
8.3 Conclusiones.....	161
Capítulo IX: Competitividad del distrito de San Juan de Lurigancho.....	166
9.1 Análisis Competitivo de San Juan de Lurigancho.....	166
9.2 Identificación de las ventajas competitivas de San Juan de Lurigancho.....	170
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del distrito de San Juan de Lurigancho.....	172
9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.....	173
9.5 Conclusiones.....	174
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	176

10.1 Plan Estratégico Integral.....	176
10.2 Conclusiones Finales.....	176
10.3 Recomendaciones.....	180
10.4 Futuro de San Juan de Lurigancho.....	181
Referencias.....	183
Apéndices.....	210
Apéndice A: Estados Financieros de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.....	210
Apéndice B: Plano de Zonificación de San Juan de Lurigancho.....	211



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Índice de Desarrollo Humano a Nivel Nacional, Departamental, Provincial y Distrital 2007</i>	10
Tabla 2. <i>Principales Causas de Mortalidad, San Juan de Lurigancho</i>	10
Tabla 3. <i>Evaluación de la Visión de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho</i>	12
Tabla 4. <i>Evaluación de la Misión de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho</i>	12
Tabla 5. <i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú</i>	18
Tabla 6. <i>Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú (Miles de Habitantes)</i>	19
Tabla 7. <i>Sismos de Mayor Magnitud en las Últimas Décadas en Lima</i>	21
Tabla 8. <i>Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción de Metales 2010</i>	29
Tabla 9. <i>Distribución del Gasto del Presupuesto para el Gobierno Regional de Lima</i>	30
Tabla 10. <i>Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto</i>	31
Tabla 11. <i>Crédito al Sector Privado Total por Tipo de Colocación</i>	32
Tabla 12. <i>Gasto No Financiero del Gobierno Central 2005-2011 (Millones de Nuevos Soles)</i>	47
Tabla 13. <i>Inversión del Gobierno Central por Sectores (Millones de Nuevos Soles)</i>	48
Tabla 14. <i>Solicitudes de Patentes de Invención Otorgada, según País del Solicitante</i>	60
Tabla 15. <i>Concentración de Polvo Atmosférico Sedimentable en Lima Metropolitana</i>	62
Tabla 16. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos de San Juan de Lurigancho</i>	63
Tabla 17. <i>Análisis Competitivo de la Industria</i>	68
Tabla 18. <i>Matriz del Perfil Competitivo de San Juan de Lurigancho</i>	70
Tabla 19. <i>Matriz del Perfil Referencial de San Juan de Lurigancho</i>	71
Tabla 20. <i>Barómetro de la Gestión Municipal de los Distritos de Lima (10 Primeros Alcaldes)</i>	74

Tabla 21. *Resumen Profesional y de Experiencia del Alcalde y Regidores de San Juan de*

<i>Lurigancho.....</i>	<i>77</i>
Tabla 22. <i>Composición de las Edificaciones de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>89</i>
Tabla 23. <i>Presupuesto del Distrito de San Juan de Lurigancho 2011.....</i>	<i>90</i>
Tabla 24. <i>PIA de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>92</i>
Tabla 25. <i>Principales Ratios Financieros del Distrito de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>93</i>
Tabla 26. <i>Ingresos y Gastos de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho 2006 al</i>	
<i>2010.....</i>	<i>98</i>
Tabla 27. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>104</i>
Tabla 28. <i>Matriz de los Intereses de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>113</i>
Tabla 29. <i>Variación Porcentual de los Ingresos de San Juan de Lurigancho 2009-2011... </i>	<i>114</i>
Tabla 30. <i>Límites Máximos Permisibles para Ruido en Lima Metropolitana.....</i>	<i>116</i>
Tabla 31. <i>Matriz FODA de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>118</i>
Tabla 32. <i>Factores Determinantes para el Desarrollo de la Matriz PEYEA.....</i>	<i>119</i>
Tabla 33. <i>Resumen de la Calificación de Factores Determinantes</i>	<i>120</i>
Tabla 34. <i>Lista de Productos de la Matriz BCG de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>123</i>
Tabla 35. <i>Matriz de Decisión de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>128</i>
Tabla 36. <i>Matriz CPE del Distrito de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>129</i>
Tabla 37. <i>Matriz de Rumelt del Distrito de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>132</i>
Tabla 38. <i>Matriz Ética para el Distrito de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>133</i>
Tabla 39. <i>Matriz de Estrategias frente a OLP de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>135</i>
Tabla 40. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>136</i>
Tabla 41. <i>Recursos Asignados para OLP 1.....</i>	<i>149</i>
Tabla 42. <i>Recursos Asignados para OLP 2.....</i>	<i>150</i>
Tabla 43. <i>Recursos Asignados para OLP 3.....</i>	<i>151</i>

Tabla 44. <i>Recursos Asignados para OLP 4</i>	152
Tabla 45. <i>Recursos Asignados para OLP 5</i>	153
Tabla 46. <i>Recursos Asignados para OLP 6</i>	154
Tabla 47. <i>Recursos Asignados para OLP 7</i>	155
Tabla 48. <i>Políticas de Cada Estrategia</i>	156
Tabla 49. <i>Perspectiva Aprendizaje</i>	162
Tabla 50. <i>Perspectiva Procesos</i>	163
Tabla 51. <i>Perspectiva Clientes</i>	164
Tabla 52. <i>Perspectiva Financiera</i>	165
Tabla 53. <i>Índice de Competitividad de Gobierno</i>	167
Tabla 54. <i>Índice de Competitividad Económico</i>	167
Tabla 55. <i>Índice de Competitividad Infraestructura</i>	168
Tabla 56. <i>Índice de Competitividad de Personas</i>	169
Tabla 57. <i>Índice de Competitividad Empresas</i>	170
Tabla 58. <i>Plan Estratégico Integral</i>	179

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xvii
<i>Figura 1.</i> Mapa del Distrito de San Juan de Lurigancho.....	3
<i>Figura 2.</i> Crecimiento de la Población por Censo del Distrito de San Juan de Lurigancho...	4
<i>Figura 3.</i> Distribución de Establecimientos en San Juan de Lurigancho de Acuerdo con la Actividad Económica.....	6
<i>Figura 4.</i> Teoría Tridimensional de Hartmann Aplicada al Perú.....	17
<i>Figura 5.</i> Exportaciones del Perú (US\$ Millones).....	22
<i>Figura 6.</i> Flujos de Inversión Extranjera Directa.....	22
<i>Figura 7.</i> Llegadas de Turistas Internacionales, 2004-2011.....	26
<i>Figura 8.</i> Diamante de Porter Aplicado al Perú.....	28
<i>Figura 9.</i> Tasa de Referencia de la Política Monetaria.....	37
<i>Figura 10.</i> Alcaldes de Lima Metropolitana por Agrupación Política.....	40
<i>Figura 11.</i> Participación del Empleo Informal (del Empleo Total), 1997-2008.....	41
<i>Figura 12.</i> Variación Porcentual Anual del Producto Bruto Interno (1992-2012).....	44
<i>Figura 13.</i> Tasa de Inflación Anualizada en el Perú (2007-2012).....	45
<i>Figura 14.</i> Evolución de las Exportaciones (US\$ Millones).....	46
<i>Figura 15.</i> Distritos con Mayor Población en Lima Metropolitana al Año 2015.....	51
<i>Figura 16.</i> Lima Metropolitana: Población Desempleada por Sexo.....	52
<i>Figura 17.</i> Producción de Gas Natural 2001-2011.....	61
<i>Figura 18.</i> Organigrama de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.....	75
<i>Figura 19.</i> Avenida con Mayor Potencial Comercial en el Distrito de San Juan de Lurigancho.....	83
<i>Figura 20.</i> Proyectos por Línea de Acción del Presupuesto Participativo 2012 del Distrito de San Juan de Lurigancho.....	91

<i>Figura 21. Población Total de San Juan de Lurigancho por Grupos de Edad.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 22. Población de San Juan de Lurigancho de 12 Años a Más, por Estado Civil y Sexo.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 23. Población de San Juan de Lurigancho de 12 Años a Más, por Estado Civil y Sexo.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 24. Población de San Juan de Lurigancho de Seis Años y Más de Edad, por Ocupación Principal.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 25. Modelo de Análisis para el Ranking Motorola de Ciudades Digitales.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 26. San Juan de Lurigancho: Iniciativas Empresariales.....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 27. San Juan de Lurigancho: Lugar de uso del Servicio de Internet.....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 28. San Juan de Lurigancho: Percepción de la Inseguridad Ciudadana.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 29. Gráfica de la Matriz PEYEA de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>121</i>
<i>Figura 30. Matriz BCG del Distrito de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>124</i>
<i>Figura 31. Matriz IE del Distrito de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>125</i>
<i>Figura 32. Matriz GE del Distrito de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>126</i>
<i>Figura 33. Organigrama Propuesto para la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.....</i>	<i>157</i>

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del modelo secuencial del proceso estratégico.

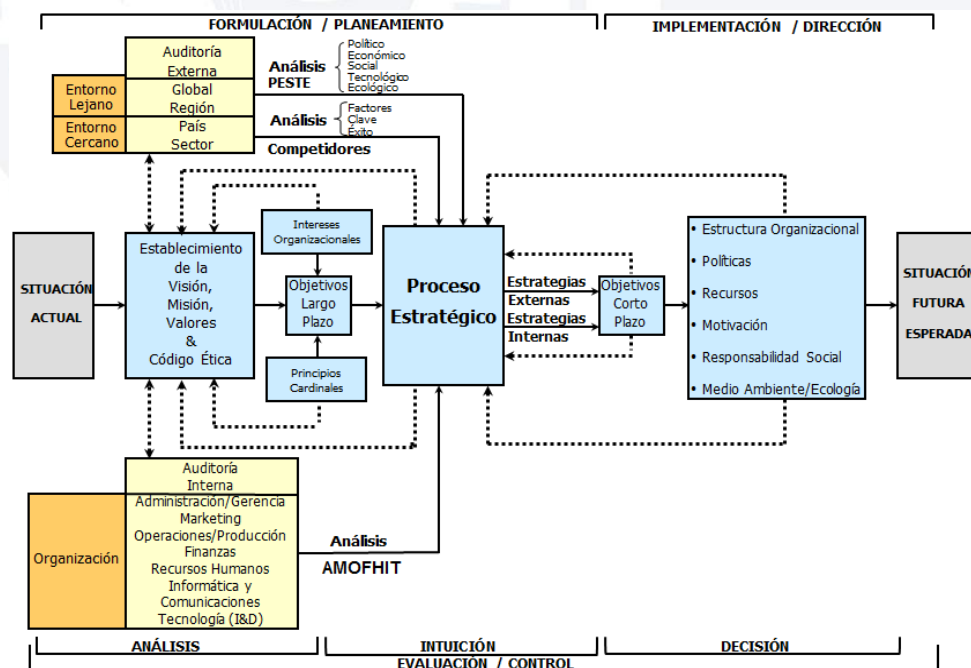


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología (AMOFHIT), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya *atractividad* se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa, se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC), para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un plan estratégico integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación Actual del distrito de San Juan de Lurigancho

1.1 Situación General de San Juan de Lurigancho

Historia. En la actualidad, San Juan de Lurigancho es el nombre completo del distrito, pero este encierra toda una historia de mestizaje que se remonta hasta la época preínga. San Juan de Lurigancho se originó de un pueblo, que se fundó el 24 de julio de 1571, llamado San Juan Bautista de Lurigancho (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2012), en el que San Juan Bautista es la parte española occidental que hace referencia al nombre de un santo protector durante la reducción, y Lurigancho es la parte indígena, muy reveladora porque habla de quienes vivieron ahí antes de la Conquista española, y se remonta a la etapa preínga.

Según el Instituto Cultural Ruricancho, el nombre original del distrito de San Juan de Lurigancho es Ruricancho, y hace mención a un grupo de habitantes de procedencia aimara anterior a los incas; este nombre sufre una transformación como producto de una mala adaptación de los españoles o de una pronunciación costeña, que finalmente concluye en Lurigancho. Estos antiguos moradores han dejado evidencias materiales en algunas zonas del distrito, como, por ejemplo, Mangomarca, que, en la actualidad, se encuentra en un estado de abandono, pero que aun así permite deslumbrar el tamaño del sitio (Instituto Cultural Ruricancho, 2012).

Según información del Estudio de Impacto Semidetallado del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao. Línea 1, Tramo 2: Grau-San Juan de Lurigancho, el valle siguió cambiando notablemente, las haciendas fueron el paisaje y de subsistencia, los indios fueron reemplazados por mano de obra esclava, y, a pesar de la lucha de la Independencia y avatares caudillistas, San Juan de Lurigancho vivía en medio de una bucólica armonía produciendo camote, maíz, alfalfa, uvas, sandía y algodón, y hoy es uno de los distritos más grandes de Lima y, aunque sea difícil de creer, uno de los más antiguos. Su historia republicana se inicia el 21 de enero de 1825, cuando Simón Bolívar creó el distrito de

Lurigancho. En 1876 su población era de 1,248 personas, en su mayoría dedicada a labores agrícolas; pero, el 3 de octubre de 1894, se fundó la ciudad de Chosica y, por ley del 9 de noviembre de 1896, se le confirió la capital distrital del conjunto denominado Lurigancho-Chosica, y se convirtió en sede administrativa el pueblo de Chosica (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2012).

Para hacer algún trámite, los lugareños tenían que dirigirse hasta Chosica, y, durante el primer gobierno de Fernando Belaunde, el 13 de enero de 1967, según ley N.º 16382, se crea el distrito de San Juan de Lurigancho; en esa época, se establecieron algunas barriadas en la zona, que es como se les llamaba a los pueblos jóvenes, actualmente denominados asentamientos humanos; poco después, las haciendas se vendieron anteponiéndose a la expropiación de la reforma agraria para crear urbanizaciones y cooperativas de vivienda, y algunos fundos antiguos dieron nombres a las diferentes zonas dentro del distrito: (a) Zárate, (b) Las Flores, (c) Campoy, (d) Santa Clarita, (e) Chacarilla de Otero, entre otras, aunque en la actualidad no quedan restos de aquellas casas haciendas (Instituto Cultural Ruricancho, 2012). Por otro lado, las décadas de 1970 y 1980 fueron los momentos de la intensa migración en el Perú, y San Juan de Lurigancho asumió una posición de importancia en la nueva Lima.

Ubicación. Según la información obtenida de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, el distrito se encuentra ubicado al noreste de la provincia de Lima, y tiene una superficie de 131.25 km² (INEI, 2012d). Limita por el Norte con el distrito de San Antonio (provincia de Huarochirí), por el Este continúa limitando con el distrito de San Antonio y el distrito de Lurigancho-Chosica, por el Sur con los distritos de El Agustino y Lima (y tiene como línea divisoria al río Rímac), y por el Oeste con los distritos del Rímac, Independencia, Comas y Carabayllo. La Figura 1 muestra la ubicación de San Juan de Lurigancho y los distritos con los que limita.

Según información recopilada en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, la altura del territorio del distrito de San Juan de Lurigancho varía entre los 2,240 msnm en su punto más elevado (las cumbres de Cerro Colorado Norte) y los 179.90 msnm, que alcanza en su punto más bajo (rivera del río Rímac a la altura de Piedra Lisa). Tiene un clima templado, y se considera una temperatura media anual de 20 °C con ausencia de precipitaciones y humedad relativa media de 90% similar al resto de la provincia de Lima; sin embargo, es más seco y con más horas de sol (Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2011).



Figura 1. Mapa del Distrito de San Juan de Lurigancho.

Tomado de “Cartografía nacional a nivel de departamentos, provincias y distritos. Censo nacional 2007”, del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b.

Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/mapas/bid/>

Situación demográfica. En los últimos 14 años, la población del distrito de San Juan de Lurigancho se ha incrementado en 315,468 habitantes, tal como se muestra en la Figura 2. Según el Ministerio de Salud (MINSA), la población estimada al año 2012 es de 1'025,930. Actualmente es considerado uno de los distritos con mayor población en el Perú, y, si se

compara su población con la población total del departamento de Lima, la población del distrito de San Juan de Lurigancho representa el 10.64% de esta, y si se la compara con la población total del país representa el 3.28% (INEI, 2008a).

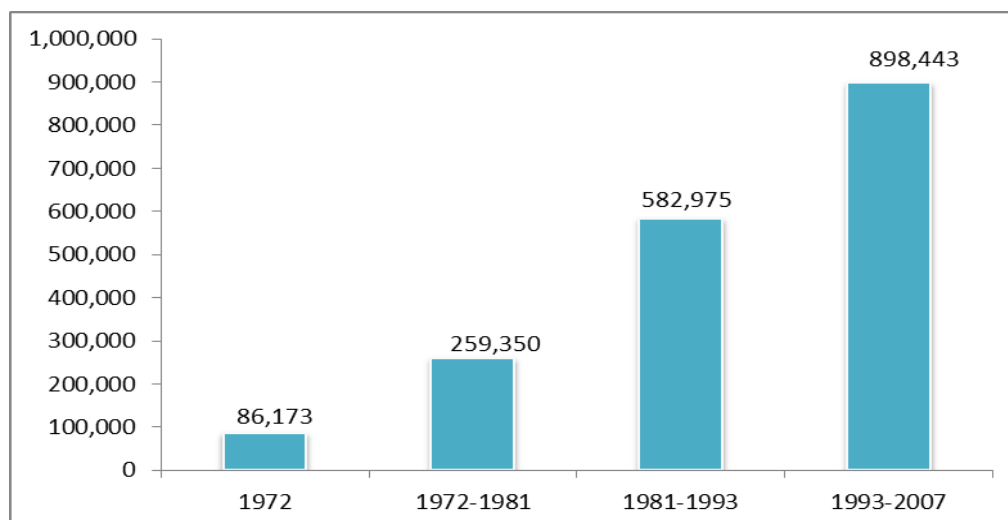


Figura 2. Crecimiento de la Población por Censo del Distrito de San Juan de Lurigancho. Adaptado del Censo Nacional de Población y Vivienda de 1972, del Censo Nacional de VIII de Población y III de Vivienda 1981, del Censo Nacional de IX de Población y IV de Vivienda 1993 y del Censo Nacional de XI de Población y VI de Vivienda 2007.

De la población estimada para el año 2012, hay 510,235 hombres y 515,695 mujeres, de la cual 28.77% es menor de 15 años, 28.38% tiene entre 15 y 29 años, 21.97% tiene entre 30 y 44 años, 16.39% tiene entre 45 y 64 años, y finalmente las personas mayores de 65 años conforman el 4.48% (MINSA, 2012). Un 95.56% de habitantes viven permanentemente en el distrito de San Juan de Lurigancho, y el 4.34% no vive permanentemente en el distrito (INEI, 2008a).

Seguridad. Según la Primera Encuesta Metropolitana de Victimización, elaborada por la organización Ciudad Nuestra (2011), San Juan de Lurigancho está en el *top ten* de los distritos más inseguros del país: el 43.8% de los encuestados han afirmado que ellos o algún miembro de su hogar fueron víctimas de un delito el último año. Según el mismo estudio, el delito más común en este distrito es el robo al paso: el 60.4% de encuestados dijo haber sido víctima de esta modalidad. Lo más alarmante es que el 80.8% de los encuestados dijo sentirse algo o muy inseguro frente a la posibilidad de ser víctimas de un delito en San Juan de

Lurigancho (Ciudad Nuestra, 2011). Según la Dirección de la Investigación de Robos y Vehículos (DIROVE) de la Policía Nacional, San Juan de Lurigancho es el segundo distrito donde más frecuentemente ocurren robos de vehículos en Lima (Perú21, 2011c, 19 de abril).

Muchas de las respuestas al problema radican en la falta de policías en el distrito: apenas tiene algo más de 300 efectivos policiales en las calles; según reportó el alcalde Carlos Burgo en Agencia Peruana Andina (2012, 22 de febrero), el municipio solo cuenta con 900 policías y, de ellos, un 60% está cuidando locales privados, por lo que quedan 250 policías diarios para la seguridad del distrito. Los estándares internacionales indican que el Estado debe disponer un hombre de seguridad por cada grupo de 186 habitantes (Agencia Peruana Andina, 2012, 22 de febrero). Por consiguiente, en San Juan de Lurigancho, debería haber más de 5,300 efectivos.

Según Perú21 (2011b, 13 de febrero), en Lima, hay cerca de 24,000 pandilleros, concentrados en su mayoría en los distritos de San Juan de Lurigancho, Comas y Ate; si bien el número de pandillas se redujo tras acciones de inclusión social promovidas por el concejo, lo que se ha incrementado es la formación de bandas de ‘marcas’ y secuestradores, pero que atacan en otros distritos, conforme a lo que comentó la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC). En febrero de 2008, en Lima existían 38 serenos, y los únicos distritos que no contaban con tal servicio eran los siguientes: (a) Comas, (b) Villa El Salvador, (c) Pucusana, (d) San Bartolo, y (e) Cieneguilla (Costa & Romero, 2010). La inseguridad en el entorno del distrito se convierte en una amenaza que limita sus posibilidades de desarrollo futuro, que incluye condiciones desfavorables para la vida y bienestar social, así como para la inversión privada y el orden público.

Economía y situación socioeconómica. En lo relacionado con el rol económico, en el año 2007, la Población Económicamente Activa (PEA) correspondía a un 48.45% de la población de San Juan de Lurigancho, y la actividad manufacturera es la más importante del

distrito, con un 42.3% (INEI, 2008a). De acuerdo con la categoría de la actividad económica, la PEA se dedica principalmente a lo siguiente: (a) al comercio al por mayor y al por menor, (b) al alojamiento, y (c) al servicio de comida. De un total de 5,835 establecimientos censados, 62% se dedicaba al comercio al por mayor y menor, 11.44% al alojamiento y al servicio de comida, seguido de la industria manufacturera con un 6.99% (INEI, 2008f).

La Figura 3 muestra la distribución de los locales en el distrito de San Juan de Lurigancho. De los 5,835 establecimientos censados, 190 eran locales principales y contaban con 302 sucursales.

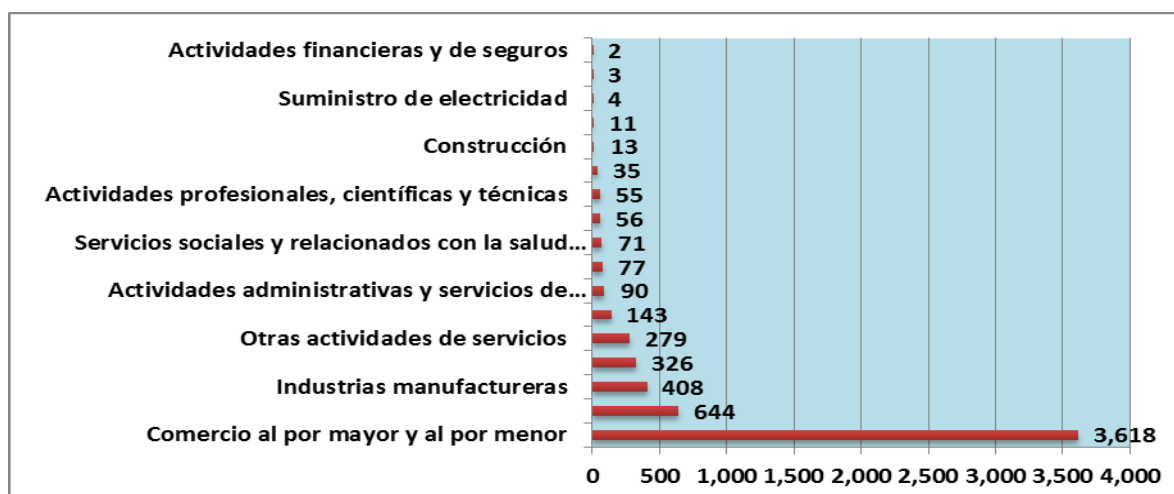


Figura 3. Distribución de Establecimientos en San Juan de Lurigancho de acuerdo con la Actividad Económica.

Tomado de “Censo Nacional Económico 2008”, de INEI, 2008f. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenec2008/cuadros/#>

Infraestructura, transporte y accesibilidad. Según la información obtenida del Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda 2007, 85.87% de la población en el distrito de San de Juan de Lurigancho vivía en casas independientes, y 6.06% lo hacía en departamentos edificios. De acuerdo con el principal material de construcción, 72.04% de las viviendas eran de ladrillo o bloques de cemento, y 13.60% era de adobe (INEI, 2008e), y se observa un nivel de gravedad en las construcciones con alto riesgo en caso de un sismo (Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI], 2010). Asimismo, 62.67% de las viviendas del distrito cuentan con abastecimiento interno de agua, y 85.76% tiene servicio de alumbrado eléctrico (INEI,

2008a). En este año, el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL) tiene programado realizar nueve obras en Lima Metropolitana, que beneficiarán a 235,679 ciudadanos (SEDAPAL, 2012).

En lo que respecta al transporte público, la Gerencia de Transporte Urbano (GTU) de la Municipalidad Metropolitana de Lima es la que regula y gestiona el tráfico de unidades de transporte urbano, y, para ello, licita las rutas existentes y aquellas que define por conveniente crear, y luego las oficializa mediante ordenanzas provinciales. Los principales ejes viales de este distrito son la avenida Próceres de la Independencia y el eje avenida Las Flores de Primavera-avenida Canto Grande, y también cuenta con el eje conformado por el jirón Chinchaysuyo y las avenidas 13 de Enero, Santa Rosa y Central. La principal y mayor carga vehicular que presenta el transporte en este distrito está formado por la ruta desde la intersección de la avenida Próceres de la Independencia con el malecón Miguel Checa hasta la intersección con la avenida Lima.

En la actualidad, la avenida Próceres de la Independencia, debido a que cuenta con un mayor número de carriles y de vías auxiliares, es la que soporta la mayor carga vehicular tanto de transporte público como privado. La avenida Próceres de la Independencia presenta una adecuada señalización, semaforización y cuenta con paraderos formalmente establecidos a lo largo de toda su extensión, y también cuenta con vías auxiliares en ambos sentidos, con bermas centrales y laterales.

Medioambiente y responsabilidad social. Según El Comercio (2012, 16 de febrero), la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) del MINSA presentó el II Estudio de Saturación de la Calidad del Aire de Lima Metropolitana y el Callao, en el cual se indica que el distrito de San Juan de Lurigancho es uno de los tres distritos que presenta mayor contaminación del aire, y esto debido principalmente a las emisiones de humo de los vehículos, fábricas y a la falta de áreas con vegetación o con pavimento. Otro tema muy

importante lo constituye el tratamiento de residuos sólidos, que, durante muchos años, se acumulaban en diversos lugares de este gran distrito, y generaban focos infecciosos y muy contaminantes. Actualmente, la Municipalidad de San Juan de Lurigancho cuenta con diversas organizaciones que promueven la responsabilidad social y las buenas prácticas comerciales, como es el caso de la Cámara de Comercio de San Juan de Lurigancho, así como el Centro de Derechos y Desarrollo (CEDAL), que viene desarrollando el programa de Promoción Empresarial del Sector de la Economía Popular para el Desarrollo del Distrito de San Juan de Lurigancho.

Educación. En lo relacionado con educación y según el último censo en el distrito de San Juan de Lurigancho, 15.51% tenía un nivel de estudios superior universitario completo, y 8.22% tenía estudios superiores incompletos (INEI, 2008a). Asimismo, alcanzó una tasa de analfabetismo de 3.2, y es una de las tres más altas en Lima (INEI, 2008e). Por otro lado, con respecto al tema de desarrollo humano, el informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2007) muestra que el distrito de San de Lurigancho tiene un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.6674 y se ubica en el puesto 52 en el *ranking* distrital a nivel nacional. Además, el informe señala que la tasa de escolaridad de cinco a 18 años para el distrito de San Juan de Lurigancho es de 87.78%, que el nivel de alfabetismo se encuentra en un 97.87% y que el ingreso mensual familiar promedio es de S/.470.7 (ver Tabla 1).

Salud. El distrito de San Juan de Lurigancho cuenta con una red de salud compuesta por (a) el Hospital Nivel I Aurelio Díaz Ufano y Peral (ESSALUD), fundado el 22 de febrero de 1936; (b) el Hospital Nivel II-1 San Juan de Lurigancho, reconocido como tal el 8 de julio de 2005, que pertenecen al sector público (MINSA, 2012b); (c) el “Hospital de la Solidaridad”, que pertenece a la Municipalidad de Lima; y (d) las clínicas Limatambo, San Juan Bautista (perteneciente al Complejo San Pablo), Benedicto XVI, y San Miguel, que son parte del sector privado. En San Juan de Lurigancho, según el Estudio de Impacto Ambiental

Semidetallado del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao, Línea 1, Tramo

2: Grau, en el año 2009, la principal causa de muerte en el distrito fue el tumor maligno, seguida de la influenza y la neumonía, tal como se observa en la Tabla 2.

1.2 Conclusiones

El distrito de San Juan de Lurigancho es el distrito más grande de Lima y del Perú, concentra la mayor cantidad de población, que, a lo largo del tiempo, ha generado necesidades de (a) educación, (b) salud, (c) esparcimiento, (d) trabajo, y (e) transporte. Es uno de los distritos con mayor contaminación y cuenta una red de salud muy reducida en comparación con las necesidades de la población. La infraestructura existente es muy precaria, y la educación es muy limitada. Los pobladores de este distrito presentan un nivel de ingresos muy bajo en comparación con los demás distritos de Lima, lo que se ve reflejado en la infraestructura de sus casas y en el abastecimiento de necesidades básicas como luz, agua y desagüe.

Además, es uno de los distritos más antiguos, y, a través de su historia, sus pobladores han demostrado esfuerzo, pujanza y deseos de superación, a pesar de que el Estado en ocasiones le ha dado la espalda al negar su importancia pese a ser uno de los más grandes distritos. Cabe resaltar que es uno de los distritos cuyos servicios de importancia como seguridad ciudadana y salud aún son deficientes.

Tabla 1

Índice de Desarrollo Humano a Nivel Nacional, Departamental, Provincial y Distrital 2007

Ubigeo	Distrito	Población		Índice de desarrollo humano		Esperanza de vida al nacer		Alfabetismo		Escolaridad		Logro educativo		Ing. familiar per cápita	
		Habs.	Rank.	IDH	Rank.	Años	Rank.	%	Rank.	%	Rank.	%	Rank.	N. S.	Rank.
150000	Lima	8'445,211	1	0.6788	1	75.67	2	97.90	1	89.14	5	94.98	1	534.5	1
150132	SJL	898,443	1	0.6674	52	75.76	81	97.87	89	87.78	676	94.50	142	470.7	53

Nota. Tomado de “Índice de desarrollo humano”, por PNUD, 2007. Recuperado de <http://www.pnud.org.pe/frmPubDetail.aspx?id=156>

Tabla 2

Principales Causas de Mortalidad, San Juan de Lurigancho

N.º	Causa básica de defunciones	Total	
		N.º de casos	%
1	Tumores (neoplasias) malignos	541	25.3
2	Influenza (gripe) y neumonía	249	11.7
3	Enfermedades cerebro vasculares	132	6.2
4	Enfermedades isquémicas del corazón	122	5.7
5	Otras enfermedades respiratorias que afectan principalmente el intersticio	92	4.3
6	Diabetes mellitus	78	3.7
7	Enfermedades del hígado	75	3.5
8	Enfermedades infecciosas intestinales	73	3.4
9	Otras formas de enfermedades del corazón	46	2.2
10	Eventos de intención no determinada	46	2.2
	Demás causas	682	31.9
	Total	2,136	100

Nota. Tomado del “Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao, Línea 1, Tramo 2: Grau”, de Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2012.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Para el presente plan estratégico, se plantearán una nueva visión y misión, y en este se incluirán los componentes básicos con los que se debe contar. Según D'Alessio (2008), el planteamiento de la visión y misión permite identificar el futuro que el distrito desea alcanzar, así como su direccionamiento de este en el largo plazo. En la actualidad, la visión de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho es la siguiente: “Organización eficiente, integrada, competitiva, ordenada y con equidad de género que aplica un modelo de gestión adecuada a la realidad del distrito, conformada por personal con vocación de servicio, que proporciona los canales de transparencia con la ciudadanía para mejorar la calidad de vida de sus habitantes” (Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2012b, p. 26). Adicionalmente cuenta con la siguiente misión: “Diseñar, evaluar y monitorear con transparencia los planes y programas para el desarrollo distrital, a fin de alcanzar el crecimiento y desarrollo estratégico y sostenible que implique el logro del bienestar general de la población” (Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2012b, p. 26).

2.2 Visión

Para la elaboración de la visión, se han tomado en cuenta los lineamientos propuestos por Collins y Porras (1994, citado por D'Alessio 2008). Es importante mencionar que la visión va a describir lo que se busca alcanzar en el largo plazo y responde a la siguiente pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?” (p. 61), y la misión será el medio para lograrlo. En la Tabla 3, se ha realizado una evaluación de la visión actual de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.

Tabla 3

Evaluación de la Visión de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Ideología central	Visión de futuro	Simple, clara y comprensible	Ambiciosa, convincente y realista	Definida en el tiempo
No	No	Sí	No	No
Alcance geográfico	Conocida por todos	Permite crear sentido de urgencia	Idea clara de adónde desea ir San Juan de Lurigancho	
No	Sí	No	No	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

A partir de la evaluación anterior, se puede definir la nueva visión de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho: “Para el 2021, San Juan de Lurigancho será reconocido entre los diez distritos más competitivos y modernos del país, con un alto nivel de seguridad, orden y limpieza pública y conservación cultural y medioambiental, convirtiéndose en una excelente opción para aquellos ciudadanos o empresas que deseen invertir y para los turistas que lo deseen visitar”.

2.3 Misión

Según D'Alessio (2008), la misión es promotora de la organización para alcanzar, en el futuro, la situación deseada, y responde a la siguiente pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, y se refiere a lo que debe hacer bien una organización para alcanzar el éxito. Aplicando los criterios de evaluación de Pearce (1982) en el análisis de la misión, se llega al resultado planteado en la Tabla 4.

Tabla 4

Evaluación de la Misión de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Clientes	Productos y servicios	Mercados	Interés por la tecnología	Supervivencia, crecimiento y rentabilidad
No	Sí	Sí	No	Sí
Filosofía	Interés por concepto de sí misma	Interés por imagen pública	Preocupación por los empleados	
No	Sí	No	No	

Nota. Adaptado de “*El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*”, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

Con base en la evaluación anterior, se puede definir la nueva misión de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho: “Gestionar el distrito de San Juan de Lurigancho con eficiencia, efectividad, probidad, honradez, el respeto, trabajando en equipo y siendo transparentes, velando por la seguridad ciudadana, el acceso a los servicios básicos y tecnológicos, al servicio del vecino y las empresas del distrito, con una participación ciudadana dinámica en el gobierno municipal y practicando la responsabilidad social, ofreciendo un excelente ambiente de negocios e implementando proyectos de inversión proyectos de inversión que contribuyan al desarrollo integral del distrito ”.

2.4 Valores

D'Alessio (2008) indicó que los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes, ya que norman, guían el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el modelo de conducta que orienta el proceso de toma de decisiones. En tal sentido, se proponen los siguientes valores:

- **Honestidad:** los funcionarios de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho respetarán y cumplirán las normas morales y éticas, buscando el bien común.
- **Honradez:** actuando conforme a las normas morales, diciendo la verdad y siendo justos.
- **Solidaridad:** apoyo a los intereses ajenos en situaciones difíciles.
- **Modernidad:** de una forma original, innovadora y novedosa.
- **Responsabilidad:** asumiendo su cargo u obligaciones de forma debida, con estándares de calidad, aportando lo mejor de sí mismos para alcanzar los objetivos establecidos.
- **Respeto:** considerando y reconociendo el valor de los ciudadanos, organizaciones, y el medioambiente, tratándolos con amabilidad y sin discriminación, y respetando en todo momento sus derechos.

- **Compromiso:** con el bienestar de los residentes, las responsabilidades contraídas con el cargo, así como el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- **Búsqueda de la excelencia:** a través de la mejora continua utilizando la creatividad e innovación como impulsores.
- **Transparencia:** estableciendo en la gestión algunos mecanismos para publicar información de acuerdo con la ley y que resulte de interés para los residentes.
- **Trabajo en equipo:** capacidad para coordinación y comunicación para lograr los objetivos establecidos.

2.5 Código de Ética

D'Alessio (2008) comentó que se debe crear un ambiente que fomente la toma de decisiones de forma apropiada y justa aplicando la ética en las acciones diarias. Para ello, cada organización debe redactar un código de ética, donde se plantee un conjunto de principios de buena conducta, que guíen la forma de actuar de los empleados y que demuestren a los ciudadanos que existe un modelo de conducta claro y conocido por todos. A continuación, se presenta un código de ética para el distrito de San Juan de Lurigancho:

- Ser una organización ética, honesta y con empleados comprometidos en alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo establecidos.
- Ofrecer servicios de alta calidad y eficientes mediante la mejora continua, innovación y creatividad.
- Cumplir con la responsabilidad social, ampliándola a todos aquellos agentes con los cuales se relacione el distrito.
- Generar el crecimiento sostenido y responsable de la comunidad.
- Brindar a los residentes acceso a la información generada por la municipalidad, a través del portal web u otros medios de comunicación.

- Proteger el medioambiente, y evitar poner en riesgo la seguridad y la salud de los ciudadanos.

2.6 Conclusiones

San Juan de Lurigancho cuenta con una visión simple, clara y comprensible, pero que no está definida en el tiempo, sin una ideología central ni un alcance geográfico. Su misión no toma en consideración los clientes, ni el interés por su imagen pública. En conclusión, son muy condicionados para ser impulsores de alcanzar en un futuro los objetivos establecidos, por lo que se planteó una nueva visión y misión, que le permitirá a San Juan de Lurigancho ser reconocido como un distrito competitivo y moderno, basando este logro en lo siguiente: (a) un alto nivel de seguridad; y (b) una buena gestión en limpieza pública y conservación ambiental, a través de un conjunto de valores: honestidad, responsabilidad, respeto, compromiso, búsqueda de la excelencia, transparencia, y trabajo en equipo. Además, contará con un código de ética, con seis puntos esenciales, que lo guiarán en su forma de actuar.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa para el distrito de San Juan de Lurigancho comprenderá los siguientes puntos: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del Perú, y (c) análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE). A partir de los resultados obtenidos, se desarrollará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permitirá determinar las oportunidades y amenazas del entorno para San Juan de Lurigancho. Luego se analizará la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), donde se identificarán a los principales competidores, y se establecerán las estrategias necesarias para que San Juan de Lurigancho compita de manera adecuada con el resto de distritos, lo cual será complementado con la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

La teoría tridimensional de las relaciones entre naciones de Hartmann (1978, citado por D'Alessio 2008) propuso que se deben evaluar tres grandes variables: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (ver Figura 4).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Para detallar esta variable, primero se debe definir qué son los intereses nacionales. Según D'Alessio (2008), son aquellas necesidades fundamentales para un país, las cuales trata de alcanzar a cualquier costo empleando sus recursos. Actualmente, el Perú no tiene sus intereses nacionales definidos en ningún documento; sin embargo, aquellos que mayormente se perciben están relacionados con los siguientes aspectos: (a) preservar la integridad territorial, manteniendo un carácter pacífico, pero sin perder sus fuerzas militares disuasivas, principalmente en las fronteras de Chile y Ecuador, con los que ha tenido conflictos bélicos y varios problemas limítrofes; (b) brindar estabilidad económica a la población, para lo cual es necesario que se disminuyan los índices de pobreza, sobre todo en las zonas más alejadas de

Lima y de la costa; (c) mantener un desarrollo económico sostenible, logrando un equilibrio entre el bienestar económico, social y medioambiental, con la finalidad de atraer nuevas inversiones y consolidar las existentes; (d) fortalecer la identidad nacional en el país, la multiculturalidad, la diversidad étnica, cultural y ecológica; (e) fomentar el cuidado y la protección del medioambiente, mediante la educación, regulación y difundiendo innovaciones para el uso sostenible de los recursos naturales; (f) promover la investigación científica, tecnológica y la innovación en el país; y (g) mejorar las relaciones de confianza y cooperación con los demás países de la región, principalmente con Colombia, Chile y Brasil, que forma parte del grupo BRIC, de economías emergentes, conformado también por Rusia, India y China.

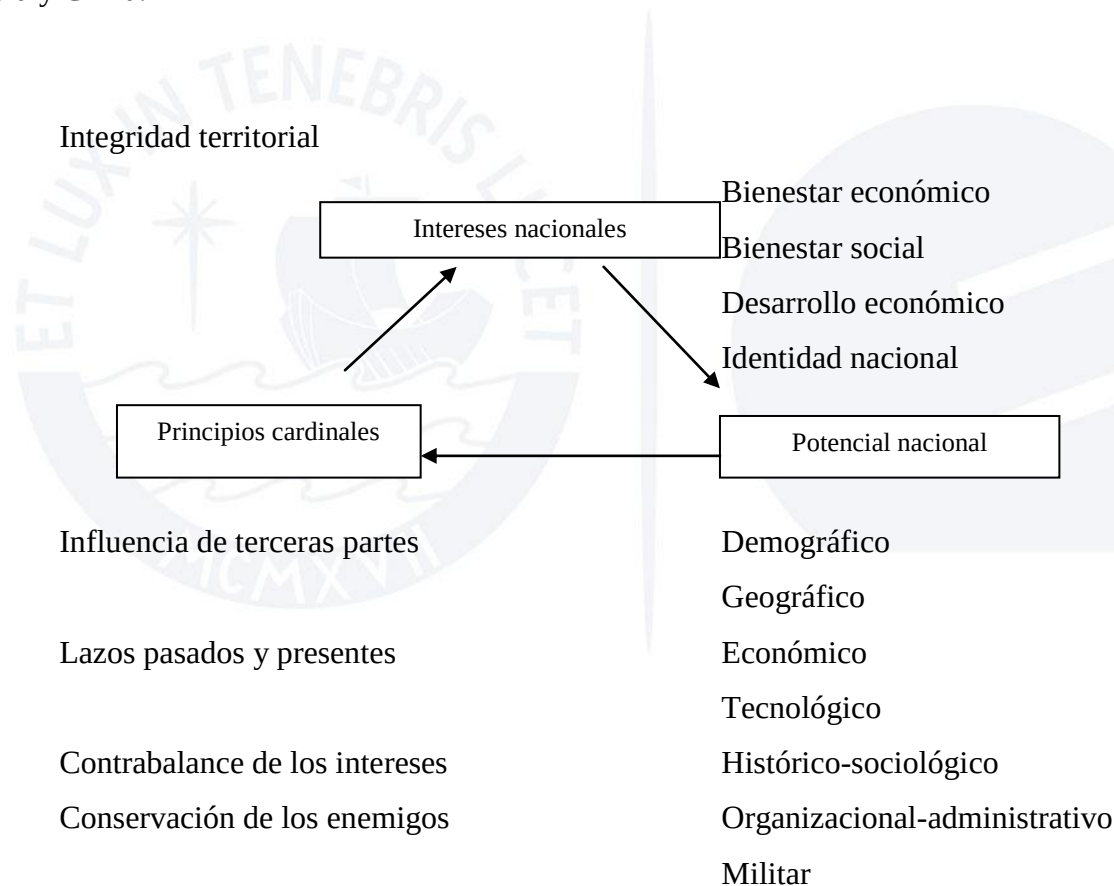


Figura 4. Teoría Tridimensional de Hartmann Aplicada al Perú.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Por otro lado, la Tabla 5 muestra la relación del Perú con otros países. Tiene intereses opuestos con Chile y Ecuador, y la principal causa son los problemas limítrofes.

Tabla 5

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Integridad nacional	(Chile)	(Ecuador)		
2. Estabilidad económica		China	Brasil, Estados Unidos, Unión Europea	
3. Desarrollo económico sostenible		China, Estados Unidos, Unión Europea		
4. Identidad nacional				(Chile, Bolivia)
5. Cuidado y protección del medioambiente			Brasil, Colombia, Ecuador	
6. Investigación científica y tecnológica			Brasil, Estados Unidos, Unión Europea	
7. Mejora de las relaciones con los demás países			Estados Unidos, China, Venezuela, Argentina, Chile, Bolivia, Ecuador	

Entre paréntesis, intereses opuestos; sin paréntesis, intereses comunes.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de D'Alessio, F., 2008. México D.F., México: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

El Perú tiene un gran potencial, por lo cual requiere de la elaboración de un plan que le permita el aprovechamiento al máximo de sus recursos, pero sin pasar por alto: (a) las normas, (b) los derechos humanos, y (c) la protección del medioambiente. En el Plan Bicentenario el Perú hacia el siglo 2021, se han definido seis objetivos estratégicos para el desarrollo nacional: (a) plena vigencia de los derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) igualdad de oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado eficiente y descentralizado, (d) economía competitiva con empleo y productividad, (e) desarrollo

regional equilibrado e infraestructura adecuada, y (f) aprovechamiento sostenible de los recursos naturales (Centro Nacional de Planeamiento estratégico [CEPLAN], 2010). A continuación, se analizan siete aspectos que reflejan un análisis del potencial nacional del Perú:

Demográfico. Se observa una desigualdad en la distribución de la población a nivel nacional, mayormente concentrada en la ciudad de Lima Metropolitana, con 242.7 habitantes por km² (CEPLAN, 2010). Según el censo poblacional de 2007, la población del Perú era de aproximadamente 28'221,000 habitantes y, de acuerdo con el INEI, para el año 2021, llegaría a 33'149,000 habitantes. Según las estimaciones del INEI, tal como se muestra en la Tabla 6, habría una reducción del crecimiento de la población hacia los años 2025 y 2050, cuya principal fortaleza de este cambio será un mayor número de personas en edad de trabajar, para lo cual se requiere de inversiones para crear más empleos y contar con un sistema de pensiones adecuado.

Tabla 6

Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú (Miles de Habitantes)

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2011	2021	2050
Población	7'023	10'420	14'122	17'762	22'639	28'221	29'798	33'149	40'111
Periodo		1940- 1961	1961- 1972	1972- 1981	1981- 1993	1993- 2007	2007- 2011	2011- 2021	2021- 2050
Tasa de crecimiento promedio por periodo		1.9%	2.8%	2.6%	2.0%	1.6%	1.1%	1.1%	0.66% 2050 0.33%

Nota. Tomado de “Plan Perú 2021: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”, por CEPLAN, 2011. Lima, Perú: Autor

Uno de los principales problemas que afecta la salud en el Perú es el acceso a los servicios de salud. Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2011, solo el 64.2% de la población del país se encuentra afiliada a algún tipo de seguro de salud. Al analizar por tipo de seguro de salud con el que cuenta, se determinó lo siguiente: (a) el 37.8% accede en mayor proporción al Seguro Integral de Salud (SIS); (b) 20.8% accede únicamente al Seguro Social ESSALUD; y (c) un 5.6% accede a otros seguros, que incluye el seguro privado de

salud, seguro de las fuerzas armadas y policiales, seguro universitario, seguro escolar privado, etc. Por otra parte, el Perú ocupa el puesto 63 en la clasificación de países según su IDH, con un valor de 0.723, una esperanza de vida al nacer de 73.7 años, 9.6 años promedios de educación, y 13.8 años esperados de instrucción (PNUD, 2010).

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la cuenca del Pacífico Sur, en el centro de América del Sur, con un acceso privilegiado al Sudeste Asiático, los Estados Unidos de América y el Brasil, lo cual le brinda una posición estratégica para el comercio mundial. Por ello, debe contar con (a) una adecuada infraestructura portuaria, (b) aeropuertos, (c) ferrocarril, y (d) autopistas, que permitan aprovechar el comercio exterior. Por otra parte, se conecta con el océano Atlántico por medio del río Amazonas y el Brasil, y su cordillera de los Andes lo pone en contacto con (a) Argentina, (b) Chile, (c) Ecuador, (d) Venezuela, (e) Colombia, y (f) Bolivia. Asimismo se conecta con los países de la Asociación Económica Asia-Pacífico (APEC), uno de los mercados más importantes a nivel mundial, a través del océano Pacífico. Tiene una extensión de 1'285,216 km², es el tercer país más extenso en Sudamérica, y está dividido en tres regiones geográficas: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva. Por otro lado, debido a sus ventajas naturales, es el primer productor de espárragos, de harina y aceite de pescado, y el segundo productor de cobre (ProInversión, 2012).

El Perú está ubicado en uno de los sectores con mayor actividad sísmica del Cinturón de Fuego del Pacífico (INEI, 1996). La ciudad capital no está preparada para un gran sismo, debido a que los estándares de construcción no son tan estrictos como en Chile y Japón. Entre las zonas de riesgo sísmico en Lima, se menciona al distrito de San Juan de Lurigancho como una de las zonas más vulnerables y cuyas viviendas están en alto riesgo (Luna & Ramírez, 2011). En la Tabla 7, se puede observar los sismos de mayor magnitud ocurridos en las últimas décadas en Lima.

Económico. La crisis económica internacional afectó el crecimiento del Perú durante el año 2009; en ese año, el producto bruto interno (PBI) fue de solo 0.9%, y, para los años 2010 y 2011, la economía peruana mejoro teniendo un crecimiento de 8.8% y 6.9%, respectivamente (BCRP, 2011). Entre los años 2001 y 2009, la pobreza en el Perú disminuyó de 54.8% a 34.8%, y la pobreza extrema disminuyó de 24.4% a 12.6% (CEPLAN, 2011). El Perú cuenta con varios acuerdos comerciales, entre ellos: (a) APEC, (b) Tratado de Libre Comercio (TLC), (c) Comunidad Andina de Naciones (CAN), y (d) Mercado Común Sur (MERCOSUR), que permitieron consolidar el acceso de productos peruanos a esos mercados (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2012a).

Tabla 7

Sismos de Mayor Magnitud en las Últimas Décadas en Lima

Año	Magnitud (escala Richter)
1940	8.2
1974	7.5
1993	6.1
2003	5.1
2004	5.4

Nota. Tomado de “El terremoto que tememos”, de N. Luna y C. Ramírez, 2011. *El Comercio*, a4

Las exportaciones en el Perú ascendieron a US\$7,526 millones en el periodo enero-febrero de 2012, un 19% más que el mismo periodo un año antes (ver Figura 5). Los principales países adonde exportó Perú en el mes de febrero de 2012 fueron: (a) Estados Unidos, (b) Canadá, (c) Chile, (d) Brasil, y (e) Colombia (MINCETUR, 2012). A diciembre de 2011, las exportaciones totales fueron de US\$46,000.99 millones, y los principales productos exportados son los siguientes: (a) minerales, (b) aceite y harina de pescado, (c) café, (d) caña de azúcar, (e) lana, (f) algodón, y (g) uvas frescas (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2012).

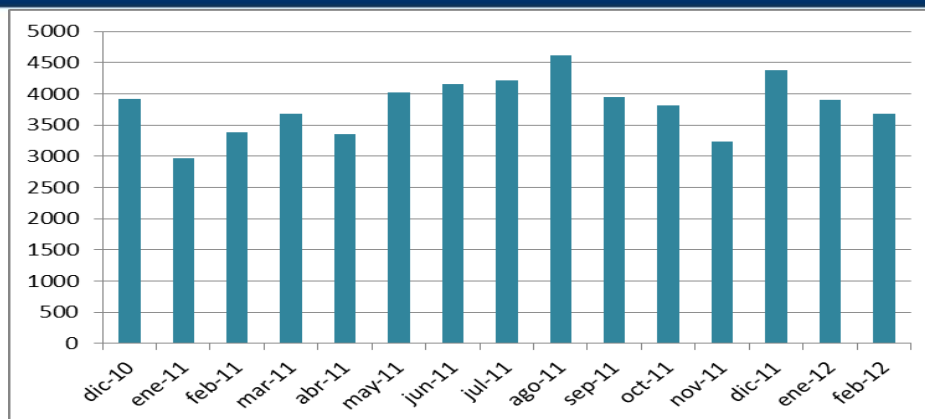


Figura 5. Exportaciones del Perú (US\$ Millones).

Tomado de “Evolución de las Exportaciones – Febrero 2012”, del MINCETUR, del 4 de abril 2012b. Reporte de la Oficina General de Estudios Económicos, Lima, Perú.

El BCRP reportó, para el año 2011, US\$7,659 millones de inversión extranjera, que superaron en US\$331 millones a lo obtenido en el año 2010. Asimismo estima que, para el año 2012, la inversión extranjera baje, pero que se recupere en el año 2013 y alcance US\$8,772 millones (ProInversión, 2012), como se muestra en la Figura 6.

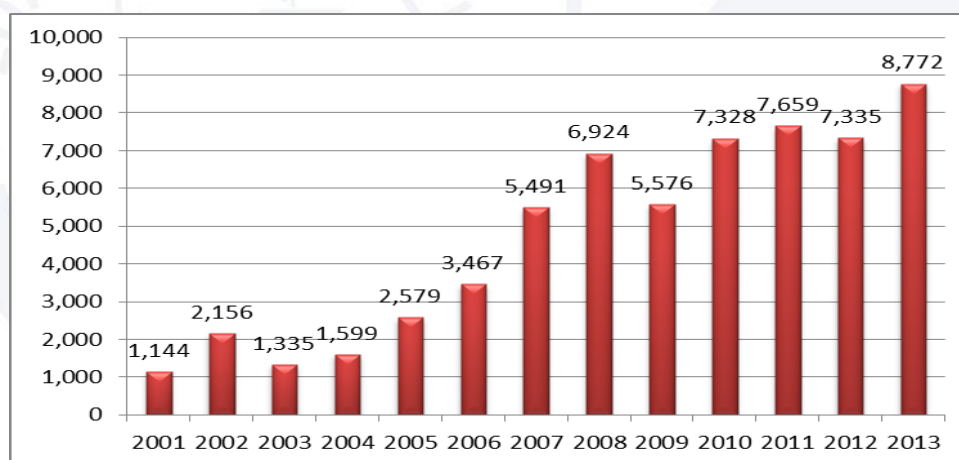


Figura 6. Flujos de Inversión Extranjera Directa.

Tomado de “Inversión Directa Extranjera” de ProInversión, 2012b. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

Tecnológico y científico. Según el Compendio Mundial de la Educación del Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2008), el gasto promedio por estudiante de educación primaria en el Perú fue de US\$476, mientras que el promedio de América Latina alcanzó los US\$1,112. Similar situación se registró con el gasto promedio por estudiante de educación secundaria, que, en el

Perú, fue de US\$609, mientras que el promedio de América Latina alcanzó los US\$1,882, lo que refleja la pobre inversión del Gobierno peruano en la educación, que es la base para el desarrollo humano (CEPLAN, 2010).

El desarrollo de la infraestructura afecta positivamente el crecimiento económico. Los países con mayores niveles de inversión son los más competitivos, pero no solo depende de la inversión, sino que también se requiere: (a) una mejora en la gestión del gobierno, (b) innovación, (c) el uso sostenible de los recursos naturales, y (d) el acceso a servicios de salud y educación. En un *ranking* de competitividad de las economías de 59 países, según el Anuario de Competitividad Mundial elaborado por el Institute for Management Development de Suiza (IMD, 2012), la infraestructura general del Perú está en el puesto 59, lo que demuestra que, en este aspecto, el Perú aún es muy deficiente en comparación con otros países.

Histórico, social. El Perú es un país rico en patrimonio histórico, cuenta con varias ruinas arqueológicas visitadas por miles de turistas anualmente, y la más conocida es Machu Picchu, localizada en el Cusco; según el diario El Correo (2012, 27 de enero), esta ciudad recibió, en el año 2011, 804,391 turistas, y, además de esta ciudad, otros 12 departamentos también registraron altas cifras como Puno y Arequipa. En la historia del Perú, también existen rivalidades con países fronterizos, como Chile y Ecuador, que afectan la integración y cooperación.

En lo relacionado con el aspecto social, entre los principales problemas que afectan al Perú, se tiene la corrupción: según la Sexta Encuesta Nacional sobre Corrupción de Pro Ética, elaborada por Ipsos Apoyo (2010), más de la mitad del país (51%) considera a la corrupción como el principal problema que enfrenta; asimismo un 56% de la población opina que la corrupción de autoridades y funcionarios afecta el desarrollo del país. Según el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional (2011), el Perú se encuentra en

el puesto número 80 entre 182 puestos, en la percepción sobre la ocurrencia de corrupción de los ejecutivos en el país. Otro problema que se está incrementando es el narcotráfico: según el World Drug Report 2011, el Perú tenía 61,200 hectáreas de cultivos de coca durante el año 2010, con un incremento de 2% comparado con al año 2009, y tuvo una producción mundial de hojas de coca de 120,500 toneladas métricas (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2011).

Organizacional y administrativo. El Perú cuenta con un gobierno conformado por tres Poderes independientes: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el poder Legislativo, y (c) el poder Judicial. El poder Ejecutivo está representado por el actual presidente de la república Ollanta Humala Tasso y el poder Legislativo por un Parlamento unicameral con 130 congresistas. Los representantes de ambos poderes son elegidos a través del sufragio directo (Portal del Estado Peruano, 2012).

En el Perú, existe una gran disparidad económica: la mayor parte de la producción de bienes y servicios se realiza en la región de Lima, donde a su vez se centra la mayor población del país. La mayoría de la población nacional se ubica en la costa y la mayoría de la pobreza extrema se ubica en la sierra.

Militar. Según manifestó el experto en temas militares Sergio Casanave en el diario La Pr1mera (2011, 25 de noviembre), el presupuesto 2012 para el sector defensa no sería suficiente para estar al mismo nivel de otros países de Latinoamérica, tales como Chile. Además, expresó que las Fuerzas Armadas peruanas solo cuentan con equipos obsoletos y que necesitan reparación.

En lo relacionado con la Policía Nacional, según manifestó el exjefe de la Dirección de la Investigación Criminal (DIRINCRI) Remigio Hernani, la lucha contra la inseguridad ciudadana, ha fallado debido a una deficiente política integral por parte del Gobierno y a las pésimas condiciones en las que laboran (Perú21, 2011, 7 de junio).

3.1.3 Principios cardinales

Como dijo D'Alessio (2008, p. 97), “los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno”.

Influencia de terceras partes. Otros países pueden influir en la economía, en la demanda turística y en el comercio del Perú. En lo económico, se puede resaltar lo sucedido con la crisis financiera internacional, que, aunque no lo afectó en gran medida, desaceleró la actividad económica: el crecimiento del PBI se redujo de 9.8% en el año 2008 a 0.9% en el año 2009, debido a la caída de la demanda externa (BCRP, 2012).

El Perú ha establecido muchos acuerdos comerciales con otros países, como el TLC con Estados Unidos, como parte de una estrategia comercial a largo plazo, con la finalidad de ampliar la lista de mercados para los productos peruanos, y esto ha favorecido la inversión extranjera directa, la cual alcanzó US\$7,659 millones en el año 2011 (BCRP, 2012). Los principales países que permitieron lograr ese aporte fueron los siguientes: (a) España (20%), (b) Reino Unido (20%), y (c) los Estados Unidos (14%), principalmente en el sector de comunicaciones (17%), finanzas (18%), industria (14%) y minería (24%) (ProInversión, 2012).

La llegada de turistas internacionales se ha incrementado en los últimos años: según el MINCETUR, en el año 2011, el total de turistas fue de 1'932,184 (ver Figura 7). Así también, en el periodo enero-setiembre de 2010, el consumo turístico representó el 1.79% del PBI (MINCETUR, 2010).

Lazos pasados y presentes. Históricamente, el Perú ha tenido problemas limítrofes con Ecuador y Chile. Actualmente, el problema más marcado es con Chile, con quien se tiene un litigio en la Corte Internacional de Justicia de La Haya para solucionar las controversias limítrofes existentes. Según RPP Noticias (2012, 22 de marzo), las audiencias orales entre Perú y Chile se iniciarán en diciembre de 2012, y los resultados se conocerían en el primer

semestre del año 2013. Sin embargo, a pesar de estas diferencias, se integró un nuevo mercado latinoamericano formado por (a) la Bolsa de Valores de Colombia, (b) la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile, y (c) la Bolsa de Valores de Lima (MILA), donde se puede invertir, desde el país de origen, en estos tres mercados, sin preocuparse del riesgo cambiario, y con la finalidad de incrementar la liquidez (Conexión ESAN, 2011).

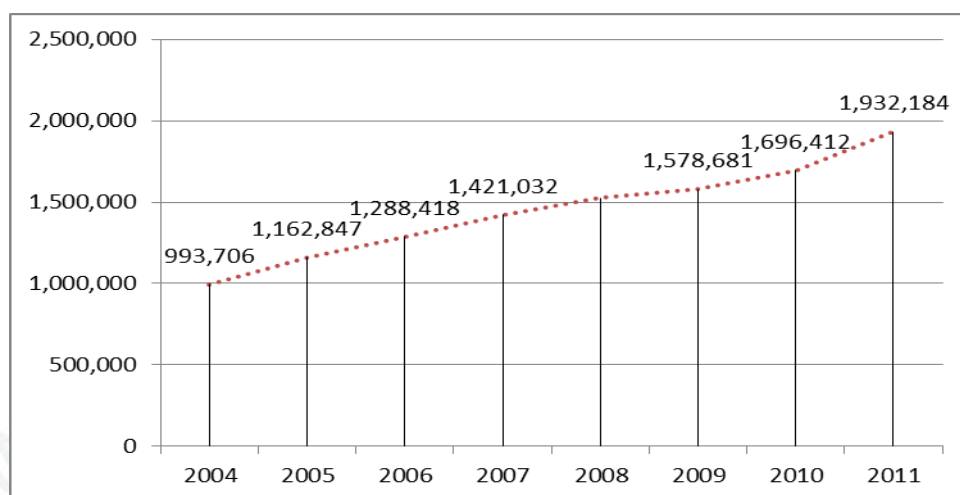


Figura 7. Llegadas de Turistas Internacionales, 2004-2011.

Adaptado “Perú: Llegada de turistas internacionales, Según país de residencia permanente 2004-2011” del MINCETUR, mayo del 2012c. Reporte de la Oficina de Estudios Turísticos y Artesanales, Lima, Perú.

Contrabalance de los intereses. Desde que se suscribió el Tratado de Montevideo, se han realizado varias alianzas estratégicas entre Perú y sus países vecinos, tales como las siguientes: (a) Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), (b) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), (c) MERCOSUR, y (d) Comunidad Andina, lo que ha permitido consolidar una integración comercial. Esta misma integración debería aplicarse con Brasil, debido a que las exportaciones peruanas a este país han crecido un 10% en los últimos cinco años (2006-2011), y han alcanzado un monto de US\$1,284 millones el año pasado, mientras que las importaciones alcanzaron una tasa de 9% y un monto de US\$2,434 millones (Agroeconómica, 2011). Brasil ocupa un rol importante en el crecimiento del comercio peruano y, por tal motivo, el Perú debe reforzar sus acuerdos con esta economía emergente y aprovechar la amplia cooperación que tienen desde hace años.

Conservación de los enemigos. Como se mencionó anteriormente, el Perú ha tenido, históricamente, problemas limítrofes con Ecuador y Chile. No obstante, el objetivo no es ganar o perder enemigos, sino conservarlos con el objetivo de fomentar la integración y la competitividad.

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de San Juan de Lurigancho

El crecimiento poblacional en el Perú hacia los años 2025 y 2050 se irá reduciendo, sin embargo, este cambio generara un mayor número de personas en edad de trabajar, por lo cual, será necesario, fomentar en el distrito más puestos de trabajo. Por otra lado, está la falta de accesos a servicios de salud, solo el 64.2% de la población del país se encuentra afiliada a algún tipo de seguro de salud, es necesario enfocar esfuerzos conjuntos en ampliar los servicios de salud que se ofrecen en el distrito. Asimismo, la falta de estándares de construcción estrictos, afectaría al distrito de San Juan de Lurigancho en caso de un gran sismo, debido a que es una de las zonas más vulnerables, y cuyas viviendas están en alto riesgo. El bajo gasto promedio por estudiante de educación primaria en el Perú, afecta en gran magnitud a San Juan de Lurigancho, debido a que es la base para el desarrollo del recurso humano.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

La competitividad de las naciones se mide sobre la base de la productividad generada por su industria; por ello, se puede concluir que la competitividad no se hereda. A fin de establecer el rol que ocupa el distrito de San Juan de Lurigancho dentro del esquema competitivo del Perú, se aplicará el modelo de los determinantes de la ventaja competitiva nacional, que, según Porter (2009), crean el ambiente en el que las empresas nacen y aprenden a competir, y el cual se basa en cuatro atributos: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura y rivalidad (ver Figura 8).

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú es un país privilegiado: su ubicación geográfica en la parte central occidental de América del Sur le da la ventaja de tener fronteras con la mayoría de países de la región: (a) Chile, (b) Bolivia, (c) Brasil, (d) Colombia, y (e) Ecuador, y estar cerca de los restantes: (a) Paraguay, (b) Uruguay, (c) Venezuela, y (d) Argentina). Eso permite que el comercio que circule por la región de América del Sur, tanto de forma aérea, marítima y terrestre, sea de fácil acceso.

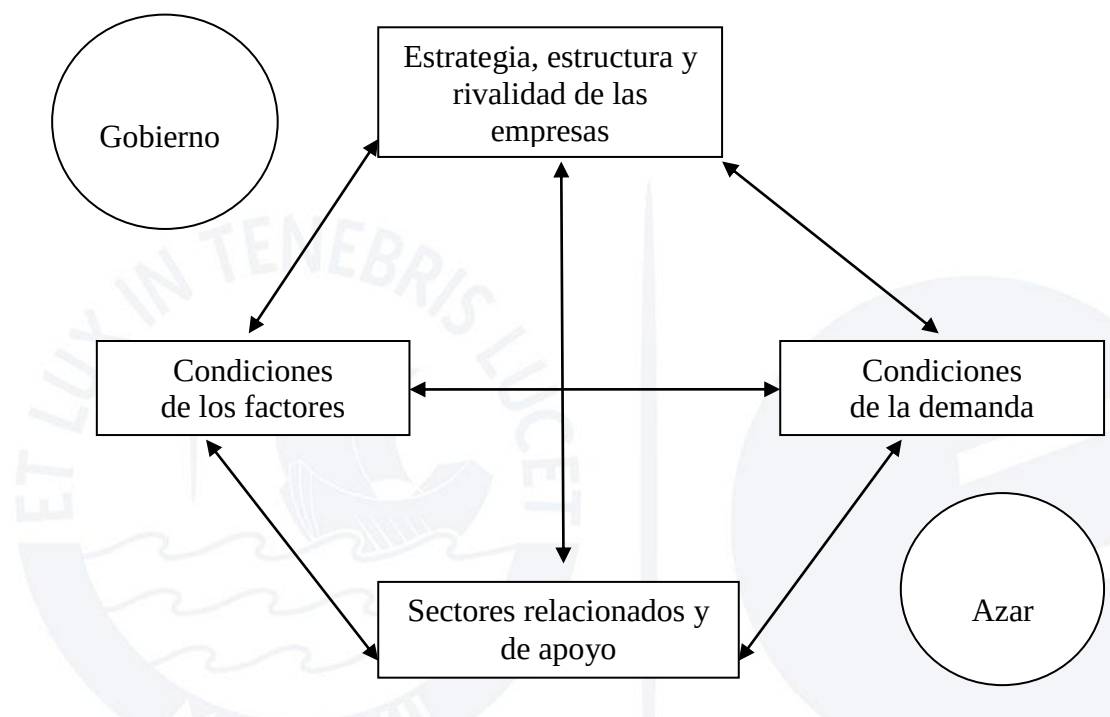


Figura 8. Diamante de Porter Aplicado al Perú.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México DF, México: Pearson.

Adicionalmente, posee una gran variedad de climas, lo que lo hace un país megadiverso. A la vez, cuenta con una variedad de yacimientos para la explotación de recursos naturales, los cuales se pueden clasificar del siguiente modo: (a) metales (oro, plata, hierro, níquel, cobalto, cobre, plomo, estaño, zinc, etc.), (b) materiales de construcción (arena, grava, áridos, arcillas para ladrillos, caliza, y esquistos para la fabricación de cemento), y (c) combustibles (petróleo y gas).

Por otra parte, es importante mencionar que el Perú tiene una posición muy importante a nivel mundial en diferentes recursos naturales, como se muestra en la Tabla 8.

Estos yacimientos de recursos naturales que hoy en día son trabajados, además de los proyectos de exploración que tiene en diferentes partes del territorio, le dan al Perú una estabilidad económica que se traduce en sus indicadores y en la distribución de presupuestos con montos que hasta hace 10 años no se podían ni proyectar. En este sentido, de este modo es como se tiene un presupuesto anual de gastos para el año fiscal 2012 de S/.95,534'635,146.00, de los cuales se destina al gobierno regional de Lima S/.578'815,730.00, que se puede observar, de manera desagregada, en la Tabla 9.

Tabla 8

Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción de Metales 2010

Mineral	Mundo	Latinoamérica
Plata	1	1
Zinc	2	1
Estaño	3	1
Plomo	4	1
Oro	5	1
Mercurio	4	2
Cobre	2	2
Molibdeno	4	2
Selenio	9	2
Cadmio	12	2
Hierro	17	5

Nota. Tomado de “Unidades mineras en producción y proyectos de exploración”, del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), febrero 2010. Reporte de la Dirección de Promoción Minera, Lima, Perú.

No obstante, pese a todo ello, la eliminación de la pobreza está aún lejos de conseguirse; sin embargo, cabe señalar que los niveles de pobreza extrema han ido disminuyendo gradualmente y han alcanzado un 11.5% de la población total hacia el año 2009, población que es predominantemente rural (INEI, 2010a). Aun así, con todas estas ventajas y buenos resultados, el Perú, y principalmente Lima, afronta un aumento de la delincuencia de todo tipo.

Tabla 9

Distribución del Gasto del Presupuesto para el Gobierno Regional de Lima

Lima	Presupuesto (S/.)
Productos	280'874,767.00
No productos	297'940,963.00

Nota. Tomado de “Ley N.º 29812 del presupuesto del sector público para el año fiscal 2012”, del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), del 9 de diciembre del 2011. Reporte del Gobierno regional, Lima, Perú.

San Juan de Lurigancho es un distrito de clase emergente que alberga a la mayor cantidad de población que radica en el departamento de Lima. Por ello, la Municipalidad de Lima se ha comprometido en la realización de megaproyectos para los próximos cuatro años, entre los que se encuentran los siguientes: (a) la culminación de la construcción de los accesos al túnel Santa Rosa, (b) el mejoramiento de la infraestructura del parque Huiracocha, (c) la rehabilitación y mejoramiento de pistas, (d) el proyecto Río Verde, y (e) el viaducto que conectará la avenida Wiese con el jirón Locumba y la avenida Grau. Todos estos proyectos y los que el Gobierno Central está por ejecutar buscan integrar el distrito a los demás distritos de Lima.

Asimismo, debe señalarse que San Juan de Lurigancho posee capital humano antes que recursos naturales, lo cual ha permitido promover zonas industriales principalmente de (a) confecciones, (b) pinturas, (c) muebles de madera, (d) ladrillos, y (e) envasadoras de gas.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Con excepción del año 2009, la demanda interna sigue en crecimiento por decimotercer año consecutivo, pero el Perú no solo está creciendo, sino que está en una etapa de desarrollo acelerado, lo cual se puede apreciar en la formación de una nueva clase media. La movilidad social hacia una clase media más amplia está generando dinamismo, a través de (a) oportunidades de penetración de mercados, (b) incentivos a la formalización, y (c) demanda por productos y servicios nuevos en casi todos los sectores de demanda interna (Scotiabank, 2012). Actualmente, hay muchas oportunidades de inversión en una variedad de sectores, que incluyen: (a) *retail* (tiendas de departamentos y supermercados), (b) bancos, (c) construcción, (d) inmobiliario, (e) minería, y (f) hidrocarburos. De este modo, aquellos

sectores vinculados a la demanda interna crecerán, convirtiéndose en una de las fortalezas del Perú, lo cual reduce la importancia de las exportaciones y amortigua el impacto de *shocks* externos, tal como se puede observar en la Tabla 10.

Tabla 10

Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto

	2010	2011	Un trimestre de 2012
I. Demanda interna	422,897	467,453	121,195
Consumo privado	269,017	295,791	77,168
Consumo público	44,039	47,813	10,651
Inversión bruta interna	109,841	123,849	33,376
Inversión bruta fija	109,087	117,277	35,036
- Privada	83,355	95,330	30,330
- Pública	25,732	21,947	4,706
Variación de inventarios	754	6,572	-1,660
II. Exportaciones 2/	110,851	139,539	34,206
Menos:			
III. Importaciones 2/	99,010	120,447	30,362
IV. PBI	434,738	486,545	125,038

Nota. Tomado de “Gerencia de Información y Análisis Económico Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas” del INEI y BCRP, 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

El crédito y liquidez al sector privado en el mes de enero de 2012 acumularon un crecimiento de 19.1%, mayor con respecto al mes anterior de 18.9%. Solo el crédito a personas jurídicas en los últimos 12 meses creció 17.2%, y todo esto se puede observar en la Tabla 11. El sector agropecuario se redujo en 1.3% en diciembre de 2011, aun cuando cerró el año con un crecimiento de 3.8%. La caída refleja una menor producción agrícola en la destinada al mercado interno como en el caso del arroz, plátano, tomate, cebolla, yuca y papaya, en tanto la disminución orientada al mercado externo y agroindustria respondió a la reducción de las cosechas de mango, lo que fue atenuado por un incremento en la oferta del sector pecuario (BCRP, 2012).

La pesca registró un crecimiento de 74.5% en diciembre de 2011, y acumuló en el año una expansión de 29.7%. Esto se debió principalmente a que el último mes se produjo una mayor extracción de anchoveta para uso industrial, que contrarrestó en ese mes en particular los registros negativos en la pesca para consumo humano. Por otra parte, en el año 2011, la

contribución de la pesca para consumo humano, orientada a fresco y congelado, fue casi tan alta como la de consumo industrial. El sector minero e hidrocarburos, en diciembre de 2011, creció 4.2%, la tasa más alta registrada en los últimos 18 meses, tanto por la mayor actividad en la minería metálica (4.4%), y fundamentalmente por el incremento en la extracción de cobre, oro y hierro, así como por la mayor explotación de gas natural en el subsector hidrocarburos. No obstante, aun con este incremento, el sector cierra el año con una contracción de -0.2%, que se vio afectada principalmente por las caídas en zinc y plata. (BCRP, 2012).

Tabla 11

Crédito al Sector Privado Total por Tipo de Colocación

	SalDOS en millones de soles			Tasas de crecimiento (%)		
	Ene.-11	Dic.-11	Ene.-12	Dic. 10/dic. 09	Dic. 11/dic. 10	Ene. 12/ene. 11
Créditos a empresas	86,354	100,850	101,242	21.8	16.9	17.2
Comercio exterior	8,162	8,703	8,444	40.9	3.8	3.5
Resto	78,193	92,147	92,799	20.0	18.3	18.7
Créditos a personas naturales	42,780	51,960	52,515	19.5	23.0	22.8
Consumo	26,663	31,779	32,013	16.9	20.3	20.1
Hipotecario	16,117	20,181	20,502	24.0	27.4	27.2
Total	129,134	152,810	153,758	21.0	18.9	19.1

Nota. Tomado de "Informe macroeconómico-IV trimestre 2011" del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), del 24 de febrero 2012. Resumen Informativo No. 8, Lima, Perú.

La manufactura de recursos primarios registró un incremento de 34.9%, reflejando la mayor producción en harina y aceite de pescado y refinación de metales no ferrosos. Por el contrario, la manufactura no primaria mostró una caída de 1.3%, por menores exportaciones en los sectores textil, madera y muebles, así como por desacumulación de inventarios de la industria farmacéutica. Con estos resultados, el sector manufactura, al cierre de 2011, creció en 5.6%, y se obtuvo una expansión anual de 12.3% en la manufactura de recursos primarios y de 4.4% en la manufactura no primaria. El sector construcción goza de buenos resultados desde hace ya algunos años, como producto del dinamismo en obras inmobiliarias, hoteleras,

comerciales e industriales, así como obras destinadas al sector minero; por ello, se obtuvo un avance de 3.8% en diciembre de 2011, y se consiguió cerrar el año con un crecimiento de 3.4% (BCRP, 2012).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú ocupa el puesto 44 de un total de 59 países en el Índice Mundial de Competitividad del IMD (2012). A nivel mundial, el *ranking* es liderado por Hong Kong, seguido de Estado Unidos y Suiza. A nivel de Sudamérica, Perú y Argentina son los que menos posiciones han perdido, mientras que Colombia mostró el mayor descenso de la región (seis posiciones). Sin embargo, Perú cada vez está más lejos de la primera mitad del *ranking*. La clasificación del *ranking* mundial de competitividad mencionado se basa en cuatro pilares: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia de las empresas, y (d) infraestructura. Cada pilar está conformado por cinco factores, y el índice utiliza más de 300 variables, cuyos datos son obtenidos de información estadística oficial y de la Encuesta Anual de Opinión a Ejecutivos. Sin embargo, el Perú muestra muchas deficiencias que, año tras año, reducen sus posibilidades de avance, referida, en términos generales, a la eficiencia del gobierno, en la que se ocupa el puesto 27, y la mayor debilidad es el factor de marco social (CENTRUM Católica, 2012).

Todas estas clasificaciones para el Perú se han dado en una economía abierta, en constante competencia global, que ha impulsado el desarrollo de algunos sectores, especialmente de aquellos ligados a productos primarios de exportación, con una productividad muy alta, pero con una menor capacidad de absorción de mano de obra. Es importante hacer una reestructuración económica y social con medidas concretas y directas que corrijan los desequilibrios.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La presencia de sectores afines y auxiliares, cuyo objetivo es compartir esfuerzos y

conocimientos con el fin de desarrollar, mejorar e innovar en productos y servicios da la ventaja competitiva del país; se trata de una ventaja sostenible en el tiempo y que internacionalmente sirve para llamar la atención de los demás países, los cuales, en determinado momento, llegan a constituir *clusters*. En el Perú, no se ha desarrollado ningún sector en particular y aún no se forman *clusters* que puedan crear alianzas, formar agrupaciones y aprovechar cierta infraestructura, que está exclusivamente desarrollada para el crecimiento de un sector. Se podría decir que, a nivel nacional, la minería es el sector que está generando más trabajo y, con ello, la formación de empresas que puedan brindar sus productos y servicios, pero todo esto se da de una manera desarticulada y sin objetivos comunes que los motiven a innovar y desarrollar. A nivel de Lima, se podría ver dos zonas marcadas que, si bien intentan agruparse, aún no consiguen tener una misma visión que las ponga en la mira del resto de países de la región, y estos sectores son: (a) textil, con la agrupación de las industria en la zona de Gamarra; y (b) manufacturero no primario, con el parque industrial de Villa El Salvador.

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de San Juan de Lurigancho

La estabilidad económica del Perú favorece al distrito de San Juan de Lurigancho en la atracción de nuevos proyectos de inversión, que permitan incrementar los ingresos y las mejoras para el distrito, así como generar nuevos puestos de trabajo. Por otro lado, el crecimiento de la demanda interna, representa una oportunidad para la inversión en actividades comerciales y proyectos inmobiliarios en el distrito. Se pueden identificar sectores en los que es más factible la aplicación de estrategias a largo plazo en el distrito, como las zonas de Jicamarca, Huascar y Próceres.

En el desarrollo de los siguientes capítulos en base al análisis Interno y Externo soportados en las matrices de resultados, permitirá identificar en forma más focalizada los objetivos y estrategias para lograr la visión planteada para el 2021.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este capítulo, se analizan cinco factores externos, los cuales son importantes para determinar las oportunidades y amenazas para el distrito de San Juan de Lurigancho, que permitirán desarrollar las estrategias necesarias.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La estabilidad política y económica son pilares para un país que desea atraer inversión extranjera. Según el Latin Business Index 2011, el cual mide el ambiente macroeconómico, corporativo y político, y la situación de cada país en lo que respecta a globalización, competitividad y nivel de infraestructura, el Perú es el segundo mejor ambiente macroeconómico de América Latina, y esto se debe a su fuerte crecimiento económico y a su baja tasa de inflación (Perú DeGanadores, 2011). El Perú, a finales de la década de 1990, adoptó políticas macroeconómicas de apertura económica, de libre mercado y libre comercio, así como políticas fiscales, económicas y monetarias estables, lo que le ha permitido alcanzar altas tasas de crecimiento en los últimos doce años. Sin embargo, la previsión de servicios y el cumplimiento de las normas legales por parte del Estado aún son inefectivos (Perú DeGanadores, 2011).

La proyección de un crecimiento del PBI para el año 2012 de 5 a 6%, así como una estabilidad social están motivando a empresas como Zara que entren al mercado peruano (El Comercio, 2012, 9 de abril). Sin embargo, esta oportunidad de desarrollo también debe ser aprovechada por el distrito de San Juan de Lurigancho, debido a su alta actividad en el comercio al por mayor y menor, así como por aquellas empresas ubicadas en el distrito, que conjuntamente impulsarían una mejora general.

Según La República (2012, 11 de abril), el costo y el nivel de la deuda externa y la rentabilidad esperada de la inversión extranjera y local determinan el riesgo país, el cual se mide con el indicador Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI) + Perú del Banco de Inversión J. P. Morgan. El nivel más bajo del riesgo país del Perú fue de 95 puntos en el año 2007, y actualmente tiene 172 puntos, mientras que Chile, Colombia y Brasil tienen 150, 157 y 192 puntos, respectivamente. A mayor sea el riesgo país más aumentará el costo de las futuras emisiones y limitará las inversiones.

Según la revista de *Finanzas y Desarrollo* del Fondo Monetario Internacional (FMI) (2011), el Perú figura entre los cinco primeros países de América Latina que mejor implementó las reformas de políticas monetarias, lo que le ha permitido disfrutar de una importante estabilidad económica (Perú21, 2011, 7 de marzo). La estabilidad política y macroeconómica que el Perú viene disfrutando y la cual se proyecta de manera similar para los próximos años constituyen una oportunidad para atraer la inversión extranjera, la cual favorecería al distrito de San Juan de Lurigancho con mayores requerimientos de recursos humanos, y se necesitaría fomentar la educación técnica o universitaria para satisfacer la futura demanda.

En el caso del Perú, la política monetaria tiene como objetivo la estabilidad económica a través de un rango de inflación establecido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), que se ubica entre 1 y 3% y cuyo instrumento principal es la tasa de interés de referencia. En el año 2010, el BCRP subió su tasa de interés de referencia de 1.25% a 3.0%, y, a inicios de enero, la subió nuevamente a 3.25%; sin embargo, dada la evolución de los *commodities* y debido al incremento de la inflación, el BCRP subió la tasa de referencia a un nivel de 4.25%, la cual se mantiene actualmente. Este no es el único instrumento monetario que ha venido usando, pues también ha aplicado otras medidas como las tasas de encajes y tarifas especiales (ver Figura 9).

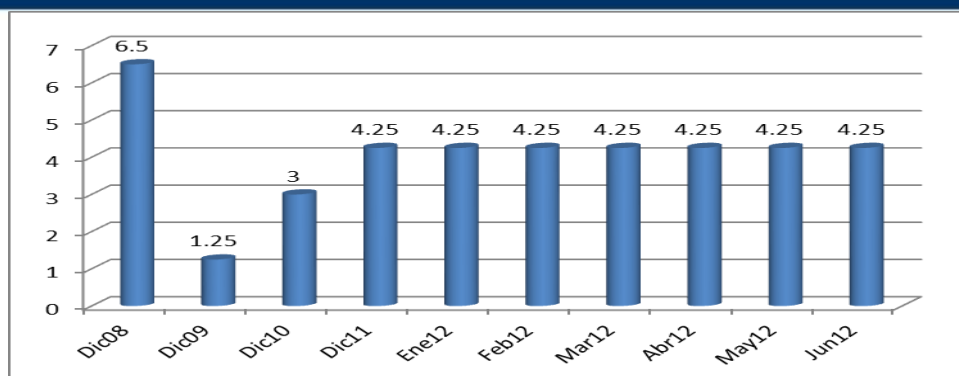


Figura 9. Tasa de Referencia de la Política Monetaria.

Tomado de

<http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=133&sFrecuencia=M>

Hay que tener en cuenta que el bienestar de un país también involucra otras variables adicionales a las económicas, como es el desarrollo de las inversiones, que permita a los inversionistas extranjeros niveles de productividad que garanticen el retorno de su inversión. De este modo, con la finalidad de captar recursos financieros y tecnológicos, el Perú ha establecido normas para garantizar un marco jurídico favorable para la inversión privada, contempladas en la Constitución Política (1992), tales como: (a) la libre iniciativa privada en un marco de economía social de mercado y pluralismo económico; (b) la libertad de trabajo, empresa, comercio e industria; (c) la definición del rol subsidiario del Estado en la actividad económica; (d) la libre competencia y la prohibición del establecimiento de monopolios y el combate al abuso de la posición de dominio; (e) la libertad de contratar; (f) la facultad del Estado de establecer garantías y otorgar seguridades mediante contratos ley; (g) la igualdad en el trato para la inversión nacional y extranjera; (h) la posibilidad de someter las controversias en las que participa el Estado a tribunales arbitrales nacionales o internacionales; (i) la garantía de libre tenencia y disposición de moneda extranjera; (j) la inviolabilidad de la propiedad y el establecimiento de causales excepcionales que facultan una expropiación previo pago justipreciado; (k) la aplicación del principio de igualdad en materia tributaria; y (l) el reconocimiento de que ningún tributo puede tener efectos confiscatorios (ProInversión, 2012).

En lo relacionado con el régimen laboral, las legislaciones laborales son de carácter protector para evitar que el trabajador esté en desventaja frente al empleador. En la última década hasta el año 2008, en Lima Metropolitana se había observado una reducción del empleo informal (62.6% en el año 2001 frente a 55.5% en el año 2008). Sin embargo, en el año 2009, se observó un incremento del empleo en el sector informal (59.8%) (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2009), y, asimismo, en el año 2011, el empleo informal aumentó en 1.2% (Gestión, 2011). Se ha observado también en el sector formal una disminución de la contratación por locación de servicios (de 11.1% en el año 2006 a 7% en el año 2009), así como una disminución del porcentaje de trabajadores sin contrato (de 30.5% en el año 2006 a 28.3% en el año 2009). En el caso del sector informal, se observa, en los mismos años, un aumento de la contratación a plazo fijo (de 4.1% a 6.3%) e indefinido (de 4.2% a 6.7%) y una reducción de la locación de servicios (de 6.1% a 2.9%); sin embargo, estas cifras aún son muy pequeñas en comparación con el 84.2% de trabajadores que se mantienen sin contrato.

En el país, de acuerdo con la Ley N.º 27671, se establece una jornada laboral de ocho horas diarias o 48 horas semanales como máximo, y, en el caso de trabajo en horario corrido, el trabajador tiene derecho a tomar sus alimentos en un tiempo no menor a 45 minutos; el trabajador que labora en horario nocturno (10 p. m. a 6 a. m.) no podrá percibir una remuneración semanal, quincenal o mensual inferior a la remuneración mínima mensual vigente a la fecha de pago con una sobretasa del 35% de esta (MINTRA, 2012). Sin embargo, para el año 2010, el 44% de todos los que trabajaban en Lima laboraban más de 48 horas (MINTRA, 2012). La remuneración mínima vital (RMV) que hasta el mes de mayo del presente año estaba fijada en S/.675 se incrementó a S/.750 soles a partir del 1 de junio, 2012, lo cual fue oficializado por medio del Decreto Supremo N.º 007-2012 TR, el cual beneficiará a unas 630,000 personas directamente (La República, 2012, 18 de mayo). Este incremento

salarial aumenta la demanda interna y favorece a los ciudadanos de San Juan de Lurigancho, así como a muchos jóvenes que pronto formarán parte de la PEA.

El marco legal que regula a los municipios como parte del gobierno local tiene entre sus normas las siguientes: (a) Constitución Política del Perú; (b) Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y su Modificadora; (c) Ley N.º 27783, Ley de Bases de la Descentralización; (d) Ley N.º 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General; (e) Ley N.º 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial; (f) Ley N.º 27293, Ley que Regula el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y la Ley N.º 28802 que la modifica; (g) Decreto Legislativo 1091, que promueve los servicios en elaboración de Estudios de Preinversión y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública; (h) Ley N.º 27958, Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal; (i) Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto; (j) Ley N.º 27613, Ley de la Participación en la Renta de Aduanas de los Gobiernos Locales; (k) leyes y normas que regulan las actividades y funcionamiento del sector público; y (l) Normas Técnicas de los Sistemas Administrativos. De conformidad con la Constitución Política del Perú, las municipalidades están sujetas a las leyes y disposiciones que regulan las actividades y funcionamiento del sector público, así como los sistemas administrativos del Estado.

Entre la normas legales nacionales para la lucha contra la corrupción, se tienen las siguientes: (a) Constitución Política del Perú, (b) Código Penal (Decreto Legislativo N.º 635), (c) Ley Orgánica del Poder Judicial (Decreto Supremo N.º 017-93-JUS), (d) Ley Orgánica del Ministerio Público (Decreto Legislativo N.º 052), y (e) Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos (Decreto Supremo 145-2000-JUS). Sin embargo, estas medidas no son suficientes, pues, según la Sexta Encuesta Nacional sobre Corrupción de Pro Ética, elaborada por Ipsos Apoyo, más de la mitad de la población del país (51%) considera a la corrupción como el principal problema que enfrenta. Y, según el Índice

de Percepción de la Corrupción 2011 de Transparencia Internacional, el Perú se encuentra en el puesto 80, con 3.4 puntos, más que Ecuador y Bolivia, pero mucho menos que Chile. Se debe enfrentar la corrupción fortaleciendo los mecanismos de control de la gestión pública para poder construir una sociedad más justa y eficaz, que beneficie a los ciudadanos de distritos como San Juan de Lurigancho.

En lo que respecta a la transparencia de la gestión municipal, la alcaldesa Susana Villarán presentó un informe en el que acusaba al exalcalde Luis Castañeda de gastos innecesarios, la inflación de presupuestos y la entrega de obras inconclusas entre los años 2003 y 2011 (El Comercio, 2011a, 15 de marzo).

Existe un fuerte conflicto en el aspecto gubernamental en la ciudad de Lima. Como se muestra en la Figura 10, de acuerdo con la distribución de alcaldes por agrupación política, la mayoría de alcaldes pertenecen al Partido Popular Cristiano (PPC) y hay una ausencia de miembros del partido Fuerza Social, al cual pertenece la actual alcaldesa de Lima Susana Villarán.

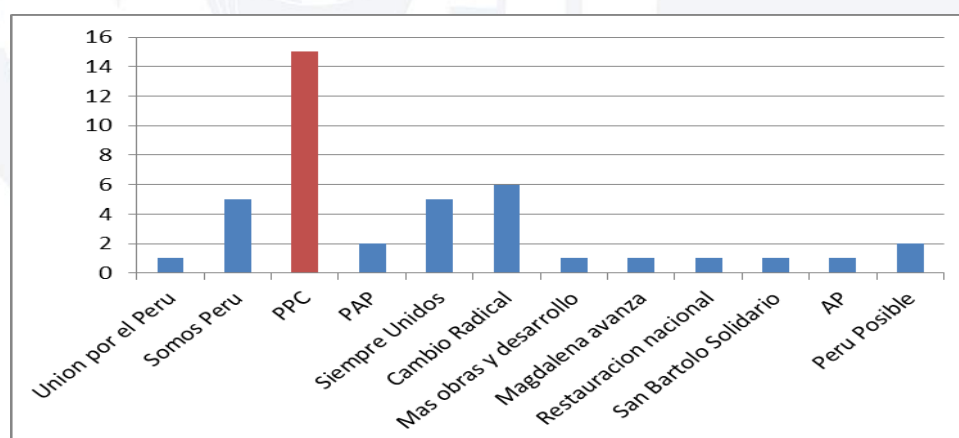


Figura 10. Alcaldes de Lima Metropolitana por Agrupación Política. Tomado de <http://blog.pucp.edu.pe/fernandotuesta/files/1963-2014%20Alcaldes%20Distritales%20Lima.pdf>

Existen actualmente 14 casos de conflictos limítrofes en el departamento de Lima Metropolitana, los cuales involucran a 25 distritos, entre los cuales se puede mencionar los siguientes: (a) San Isidro con Magdalena, los cuales llevan una rivalidad de más de seis décadas por la posesión de 42 manzanas de la urbanización Orrantía del Mar; (b) San Martín

de Porres con Independencia; y (c) Santiago de Surco con San Juan de Miraflores (Perú21, 2012a), lo que genera que muchos ciudadanos no paguen impuestos ni arbitrios a ninguna alcaldía afectando la recaudación (Perú21, 2012b, 2 de mayo).

Según dijo Norman Loayza, de estudios económicos del BCRP (2011), el Perú muestra niveles de informalidad alarmantes como producto de servicios públicos ineficientes y un marco regulador muy rígido. Esto, sumado a una deficiente educación y desarrollo de capacidades, métodos de producción primarios y una fuerte presión demográfica, hace que la informalidad se vuelva relativamente peligrosa. En el año 2008, el Perú tenía cerca de 4.1 millones de empleos formales y 11 millones de empleos informales. En la Figura 11, se muestra la participación del empleo informal en el Perú (Banco Mundial, 2010). Y esta informalidad también se ve reflejada en las construcciones de viviendas, que llega a un 80% en algunos conos. Hay mucha autoconstrucción de viviendas en la ciudad de Lima: la mayor cantidad se ubica en zonas muy pobladas como (a) San Juan de Lurigancho, (b) Comas, (c) San Martín de Porres, y (d) Villa El Salvador, lo que genera un peligro latente en caso de un sismo (Capital, 2012).

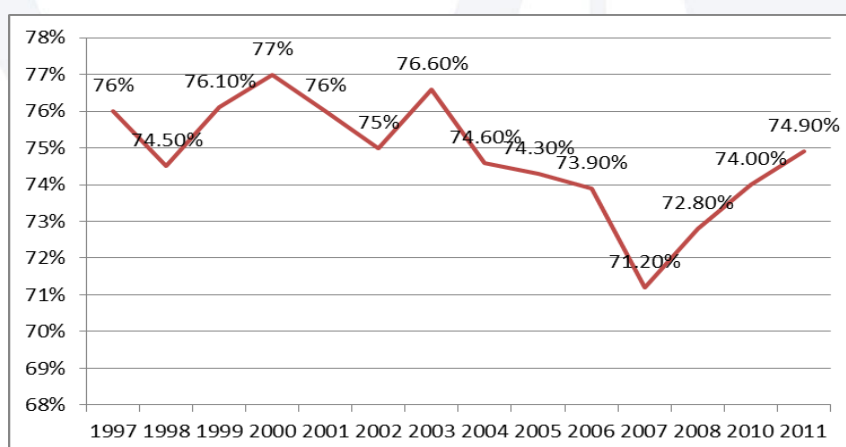


Figura 11. Participación del Empleo Informal (del Empleo Total), 1997-2008, 2010-2011 Adaptado de “El mercado laboral peruano durante el auge y la caída”, Banco Mundial, del 2 de diciembre del 2010. Informe No. 50915-PE, Washington, Estados Unidos.

Por otra parte, en lo que respecta a la gestión de las fuerzas policiales en Lima Metropolitana, según manifestó el exministro del Interior Gino Costa, quien escribió un libro

sobre lo que la Policía de Lima necesita, manifestó que su principal problema no es la falta de recursos o efectivos, sino la carencia de una gestión moderna (Inforregión, 2008). Según un estudio de la Universidad de Lima, de los 498 entrevistados, 56% califica como regular el servicio de la Policía para frenar la delincuencia, y un 32% la califica como mala, y sus principales problemas son los siguientes: (a) la corrupción (55%), y (b) la mala organización (22%) (Costa & Romero, 2010).

Entre los principales problemas que enfrenta el inversionista extranjero para hacer negocio en el Perú, se encuentran los siguientes: (a) corrupción, (b) burocracia e ineficiencia gubernamental, (c) regulaciones de impuestos, (d) regulaciones laborales restrictivas, y (e) inadecuada infraestructura (World Economic Forum [WEF], 2011). Sin embargo, también se puede manifestar que estos inversionistas trabajan de un modo informal, como es el caso de la minería ilegal, que, además de dañar el medioambiente, evade impuestos por un valor de aproximadamente US\$600 millones al año (Los Andes, 2012).

Con el fin de sentirse a salvo y poder desempeñarse en sus actividades, el ciudadano peruano necesita de seguridad no solo en sus hogares, sino también en los diferentes sitios que visita diariamente. Según el *ranking* Ciudadanos al Día (CAD) de Seguridad Ciudadana 2010, Lima, a nivel nacional, ocupa el puesto seis, y Amazonas es la región más segura. Y, a nivel de Lima, se considera a La Punta, Miraflores y San Isidro como los distritos más seguros, mientras que el distrito de San Juan de Lurigancho se encuentra en el tercio medio al ocupar el puesto 18. Además, los cinco problemas de seguridad más frecuentes en Lima son los siguientes: (a) robo a viviendas, (b) alcoholismo, (c) robo de animales, (d) robo en calles, y (e) violencia juvenil (Ciudadanos al Día, 2010b).

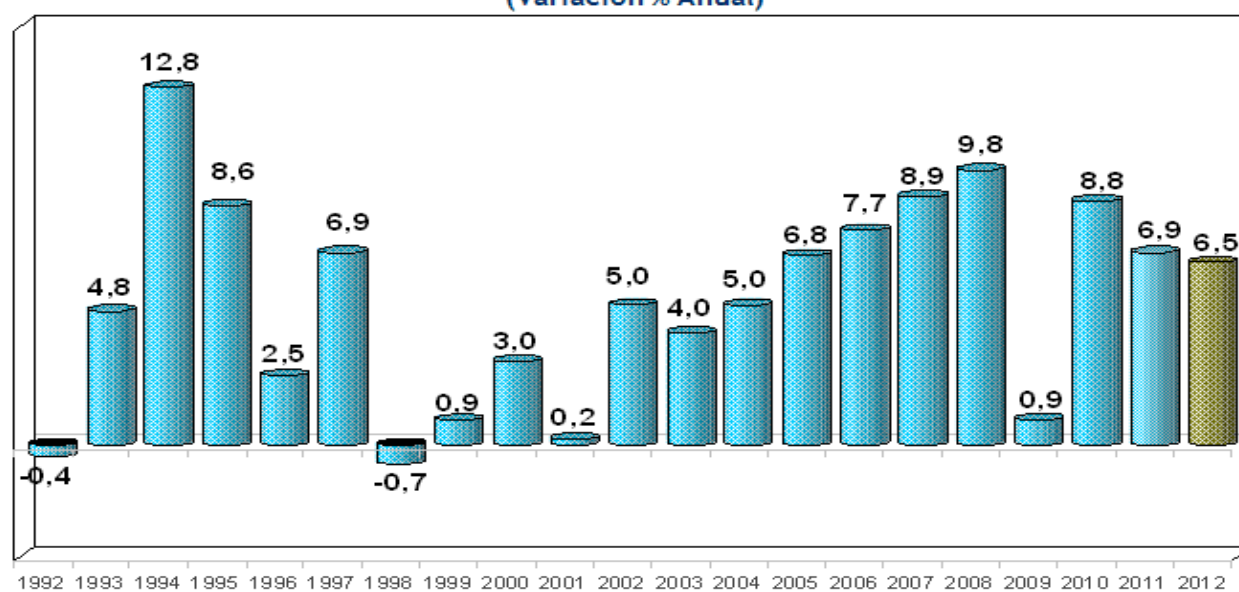
Actualmente, existe un proyecto para convertir al distrito de San Juan de Lurigancho en una provincia, la cual estaría bajo la jurisdicción de las funciones y competencias del gobierno regional. Esta nueva provincia estaría formada por (a) el distrito de San Juan de

Lurigancho, y (b) los centros poblados de Jicamarca y Villa San Antonio. El sustento para la ejecución de este proyecto es que el distrito de San Juan de Lurigancho concentra cerca de un millón de limeños (15%) y 4% de la población peruana, y, además, se desea mejorar el desarrollo de la zona (La República, 2011, 30 de marzo). Según el alcalde Carlos Burgos, la creación de una provincia agilizaría las obras presupuestales, y les permitiría disponer de sus propios ingresos presupuestales. Sin embargo, los alcaldes de Villa María del Triunfo y Comas manifestaron su desacuerdo con el proyecto, al afirmar que tal petición es más que todo un interés político por parte del alcalde de San Juan de Lurigancho (El Comercio, 2011, 2 de abril).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El PBI del país se ha triplicado en los últimos 11 años. En el año 2008, se alcanzó un alto nivel de crecimiento, y se logró una tasa de 9.8%; mientras que, en el año 2009, debido a la crisis financiera internacional, solo alcanzó un 0.9%. Sin embargo, en el año 2010, se ve un gran incremento de 8.78% y, según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) podría crecer hasta más del 6% para el año 2012, tal como se muestra en la Figura 12 (La Economía, 2012).

PRODUCTO BRUTO INTERNO: 1992 - 2012
(Variación % Anual)



FUENTE: INEI
* Información del Índice Mensual de la Producción Nacional

* Feb. 2011 - Ene. 2012

Figura 12. Variación Porcentual Anual del Producto Bruto Interno (1992-2012).

Tomado de "Perú en Cifras", INEI, 2012b. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/pro001.htm>

El fuerte crecimiento del PBI en el año 2010 se debió a la demanda interna, la cual alcanzó un 12.8%. Asimismo, el BCRP ha elevado la tasa de interés de referencia en el año 2012 a 4.25% para detener el fuerte crecimiento de la demanda interna (INPC, 2012).

El índice más utilizado para medir la inflación en el Perú es el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). Según El Comercio (2012, 1 de enero), el costo de vida se ha incrementado, debido al incremento de precios de las legumbres y el combustible. La inflación en el Perú, en los últimos 12 meses, hasta junio, fue de 4%, y superó el rango meta establecido por el BCRP como política monetaria entre 1 y 3%, tal como se puede observar en la Figura 13.

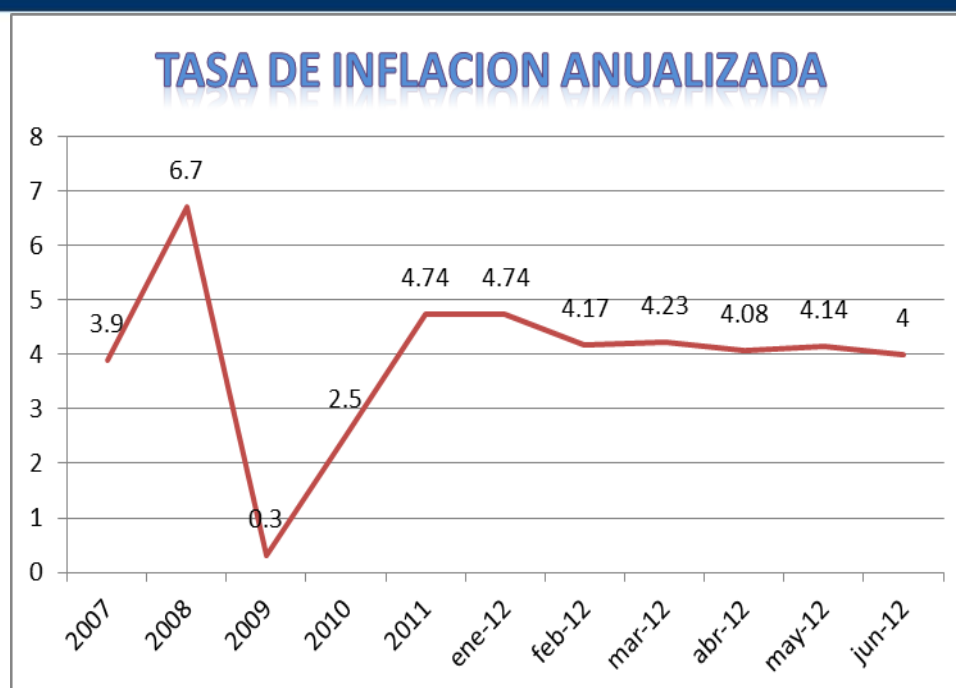


Figura 13. Tasa de Inflación Anualizada en el Perú (2007-2012), BCRP.

Tomado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

El Perú forma parte de la Comunidad Andina (CAN) juntamente con Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela con la finalidad de promover el desarrollo y mejorar el nivel de vida de sus habitantes. A partir de 1993, los países de la CAN eliminaron los aranceles y establecieron una zona de libre comercio, mejorando el comercio, el cual se incrementó en 77 veces desde 1970 hasta el año 2009, así como las exportaciones intracomunitarias manufactureras. Según el MINCETUR, las exportaciones del Perú a la CAN en el año 2010 fueron de US\$1,992 millones y las importaciones de US\$2,498 millones (Ministerio del Comercio Exterior y Turismo, 2012). Además, el Perú firmó, en el año 2000, un TLC con Cuba; en el año 2005, otro con el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), que está integrado por los siguientes países: (a) Brasil, (b) Uruguay, (c) Paraguay, y (d) Argentina, cuyo propósito es fortalecer la integración regional; posteriormente, con otros países como (a) Estados Unidos (2006), (b) Canadá (2008), (c) Chile (2009), (d) México (2011), (e) China (2011), (f) Corea del Sur (2011), (g) Tailandia (2011), (h) Japón (2012), e (i) Panamá (2012). Adicionalmente, se encuentran en negociación un TLC con Honduras y otro con El Salvador.

Las exportaciones al cierre del año 2011 alcanzaron un nivel récord de US\$45,973 millones, un aumento de 22.11% con relación al año 2010 y casi cuatro veces lo alcanzado en el año 2004 (ver Figura 14). De acuerdo con la estructura de las exportaciones, se observa una enorme dependencia de los minerales: 61.2% y 58.8% para los años 2010 y el 2011, respectivamente, y China es el principal destino de las exportaciones, con una participación de 15.1%, las ventas a Suiza concentraron el 12.9%, seguida de Estados Unidos con 12.8%, Canadá con 9.2%, y Japón con 4.7% (MINCETUR, 2011).

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES FOB ¹ (US\$ Millones)								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TRADICIONALES	9 229	12 988	18 514	21 767	23 159	20 864	28 091	35 785
NO TRADICIONALES	3 488	4 286	5 286	6 318	7 469	6 209	7 715	10 188
TOTAL	12 716	17 273	23 800	28 084	30 628	27 073	35 806	45 973

Figura 14. Evolución de las Exportaciones (US\$ Millones). Estadísticas Comerciales-Exportaciones 2011, MINCETUR.

Tomado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=2315>

Según el diario Gestión (2011, 11 de julio), el mercado financiero peruano tiene S/.229,000 millones en activos, lo cual es de gran relevancia para el crecimiento del país. Además, el crédito al sector privado ha venido creciendo de manera importante, y los créditos de consumo e hipotecarios son los más importantes. Un aspecto importante en el desarrollo del mercado de capitales ha sido la desdolarización de los créditos: para el año 2011, la dolarización era solo de 47%. Estos logros van acompañados de una disminución en la morosidad tanto en el sistema financiero como en el sistema bancario. Cabe resaltar que el Perú se ha convertido en líder mundial en entregar crédito a las micro y pequeñas empresas (MYPES), y se ha registrado un crecimiento anual de 23.4% en el año 2010, lo cual tiene un impacto social de gran relevancia en distritos como San Juan de Lurigancho (Gestión, 2011, 11 de julio).

A pesar de que el PBI per cápita del Perú se ha incrementado en los últimos años, son muy pocos los peruanos que guardan sus ingresos adicionales en los bancos. La tasa de

penetración bancaria en el Perú es de solo 28%, una tasa muy baja en comparación con la de países vecinos como Chile (70%) y Brasil (más del 90%); esto ha obligado a las entidades financieras a diseñar nuevas estrategias para incrementar su lista de clientes, mejorar su eficiencia administrativa para reducir costos, y así disminuir las tasas de interés sobre los micropréstamos. El sistema financiero solo abarca seis millones de personas, y el reto es atraer a más personas que no tienen ninguna relación con un banco; con este propósito, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) se está asociando con dueños de bodegas y tiendas para crear una red de agentes locales en todo el país, y ofrecer ciertas transacciones bancarias a los clientes (Oxford Business Group, 2012).

El gasto público es un componente importante del crecimiento económico del país, ya que permite mejoras en la infraestructura favoreciendo las actividades comerciales y el acceso a canales de distribución, así como mejoras en los servicios públicos primarios. En el año 2011, el gasto no financiero del Gobierno Central se incrementó de S/.70,741 millones a S/.78,866 millones (16.2% del PBI), es decir, el nivel de gasto se elevó en más de S/.8,125 millones respecto de lo ejecutado en el año 2010 (ver Tabla 12), principalmente en los rubros de bienes y servicios, e inversión (BCRP, 2012).

Tabla 12

Gasto No Financiero del Gobierno Central 2005-2011 (Millones de Nuevo Soles)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Gastos no financieros	38,446	43,328	50,338	55,420	62,114	70,471	78,866
I. Gastos Corrientes	33,550	37,349	43,108	46,538	47,577	52,722	59,644
1. Remuneraciones	11,591	12,552	13,019	13,870	15,160	15,823	17,644
2. Bienes y servicios	8,938	10,030	10,112	10,849	13,341	15,537	17,051
3. Transferencias	13,021	14,768	19,977	21,818	19,077	21,362	24,949
II. Gastos de capital	4,896	5,979	7,230	8,882	14,537	17,749	19,222
1. Formación bruta de capital	4,462	4,661	5,903	6,966	9,878	13,452	13,918
2. Otros gastos de capital	434	1,318	1,327	1,916	4,659	4,297	5,304

Nota. Tomado de "Estadísticas", MEF, 2012b. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100606&lang=es

La inversión del Gobierno Central por sectores se enfocó principalmente en (a) educación, (b) transporte y comunicación, y (c) agricultura, como se observa en la Tabla 13,

y se mostró un crecimiento de 34.62% en el sector educación y de 35.57% en el sector transporte y comunicaciones, lo cual influye mucho en la capacidad futura de la mano de obra e inversión extranjera.

En el primer trimestre del año 2012, la venta de viviendas en Lima y Callao alcanzó las 3,902 unidades, y la mayor demanda se centró en los sectores B, C y AB, que concentraron el 53%, el 19.2% y el 15.1% de las ventas, respectivamente (El Comercio, 2012, 14 de mayo). El precio del metro cuadrado se incrementó entre 10 y 20% en gran parte de los distritos de Lima, y esto se debe una mayor demanda insatisfecha (Perú21, 2012). Según el estudio de la Cámara Peruana de Construcción (CAPECO), los precios de las viviendas más vendidas fluctúan entre US\$30,000 y US\$50,000, y la mayor demanda se encuentra en los distritos de (a) San Juan de Lurigancho (10.83%), y (b) Los Olivos (10.38%); sin embargo, estos son donde menos se concentra la oferta, pues la mayoría de proyectos se concentran en (a) Surco, (b) Miraflores, y (c) San Isidro (El Comercio, 2011a, 2 de diciembre).

Tabla 13

Inversión del Gobierno Central por Sectores (Millones de Nuevos Soles)

Nombre del sector	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Cultura		174	148
Resto	4,546	5,569	15,345
Educación	661	1,011	1138
Salud	370	394	516
Agricultura	542	443	341
Energía y minas	351	548	394
Transportes y comunicaciones	3,306	5,131	6,102
Vivienda, construcción y saneamiento	193	202	188
Total	14,147	18,601	24,172

Nota. Tomado de “Estadísticas”, de MEF, 2012b, Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100606&lang=es

La actividad comercial se incrementó en un 8.89%, debido a una mayor venta de vehículos y al desarrollo del comercio al por mayor y menor (El Peruano, 2012a, 17 de abril). Según el presidente de la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP), las ventas

en los centros comerciales en el año 2011 fueron de 4,200 millones de dólares, se espera que se incrementen entre un 10-12% para este año, y se cuenta con 45 centros comerciales a nivel nacional (PYMEX, 2012). Asimismo, hasta el año 2013, se construirían 13 nuevos proyectos en los distritos de San Isidro, Surco, Santa Anita, Breña, Villa El Salvador, San Juan de Lurigancho, Chorrillos, y Jesús María, para atender la demanda existente (Gestión, 2011, 4 de mayo).

Uno de los impulsores del crecimiento de la economía del Perú es el sector construcción, que, en el mes de mayo de 2012, creció 14.7%, lo cual estuvo acompañado del crecimiento de los proyectos inmobiliarios. Según el informe de coyuntura inmobiliaria de Consultora Tinsa, al término del primer trimestre de 2012, se registraron 581 proyectos inmobiliarios, que representaron un 7.2% más que en el primer trimestre del año 2011. Además, en el mismo periodo, se vendieron 3,902 unidades inmobiliarias, principalmente al nivel socioeconómico B y C, que representaron aproximadamente S/.1,192.12 millones. Se estima que, durante el año 2012, se venderán un total de 30,000 unidades, y el incremento de este rubro se debe al abaratamiento de los créditos hipotecarios, que ha permitido que la población tenga acceso a adquirir una vivienda, así como a la ayuda brindada por los programas del Gobierno como (a) Techo Propio, y (b) Mi Vivienda (La República, 2012, 20 de mayo).

El presidente de la Comisión de Producción, MYPE, y Cooperativas del Congreso, Ángel Neyra, informó que se está preparando una nueva ley que brindará incentivos tributarios y acceso a créditos por reinversión a las MYPES (PYMEX, 2012), como un intento para lograr su desarrollo y formalización. Según cifras del Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), solo el 27% de las MYPES son formales en el país (La Republica, 2012). De acuerdo con esta ley, se brindarán beneficios tributarios como una nueva forma para calcular el Impuesto a la Renta (IR) o el 10% adicional de crédito fiscal en el Impuesto

General a las Ventas (IGV), así como beneficios laborales, que, mediante un régimen, permitirán a las MYPES otorgar beneficios sociales a sus trabajadores.

Entre las acciones realizadas por las municipalidades, se encuentra la administración de los tributos con la finalidad de mejorar la prestación de los servicios públicos y fomentar el desarrollo y el bienestar de la localidad. En relación con el monto recaudado de arbitrios municipales por cada 100 habitantes, en el año 2008, el distrito de Santa María es el que más recaudó, seguido por (a) San Isidro, (b) Miraflores, y (c) San Borja. Por otro lado, el distrito que menos recaudó fue Pachacámac, y le anteceden: (a) Villa El Salvador, y (b) San Juan de Lurigancho, con 593 y 665 soles por cada 100 habitantes, respectivamente (Ciudadanos al Día, 2010a).

La estabilidad macroeconómica es una oportunidad para el Perú y para los distritos como San Juan de Lurigancho que puedan brindar mejores condiciones para que las empresas puedan operar mejorando su infraestructura vial y sus servicios públicos, los cuales se beneficiarán no solo de la inversión extranjera, sino también de un incremento de la actividad comercial al por mayor y menor, lo cual generará más empleo y mejores puestos de trabajo, así como el uso de recursos en la mejora de infraestructura y calidad de vida de la población.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según los resultados de estimaciones y proyecciones presentadas por el INEI (2012-2015), la población de Lima (que incluye sus 43 distritos) alcanzaría un total de 8'894,412 habitantes para el año 2015, con una tasa de crecimiento anual de 1.58%, y los distritos más poblados son los siguientes: (a) San Juan de Lurigancho, (b) San Martín de Porres, y (b) Ate, como se muestra en la Figura 15.

En Lima, según la Encuesta Permanente de Empleo, correspondiente al periodo noviembre 2011-enero 2012, existen 6'899,000 personas con edad para desempeñar una actividad económica, y de estas el 69.8% representa la PEA; comparado con el trimestre

noviembre 2010-enero 2011, ha habido un incremento de 2.6%. Por el contrario, la PEA desocupada, que es aquella que busca empleo, aumentó en un 3.6%, y la tasa de desempleo de la mujer es superior a la del hombre. Otro factor importante es que, de cada 100 personas que integran la PEA de Lima Metropolitana, 55 tenían un empleo adecuado, y 38 se encontraban subempleadas (INEI, 2012c) (ver Figura 16).

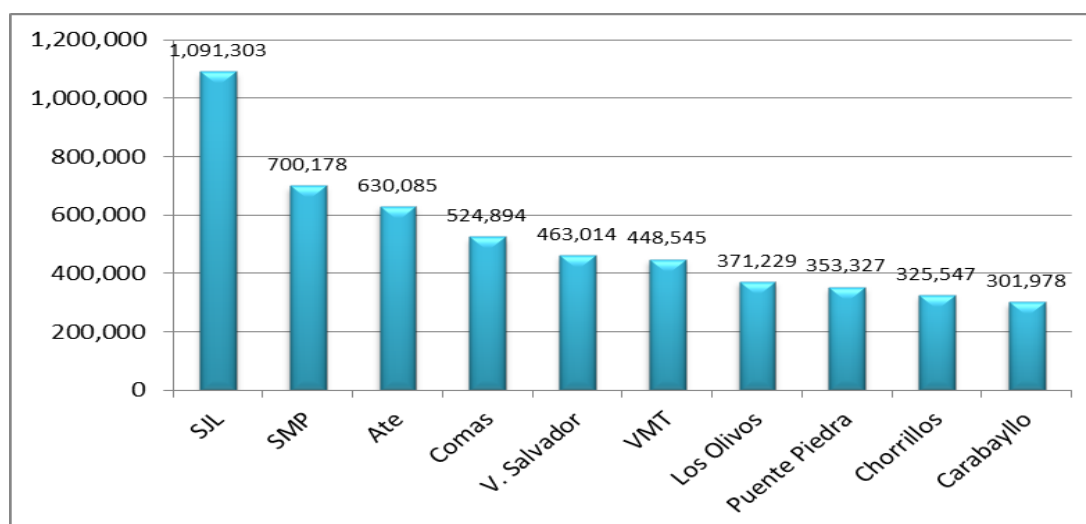


Figura 15. Distritos con Mayor Población en Lima Metropolitana al Año 2015.

Tomado de “Perú: estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015”, INEI, 2012a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>

Entre los años 2001 y 2009, la pobreza en el Perú ha disminuido de 54.8% a 34.8%, y la pobreza extrema disminuyó de 24.4% a 12.6% (CEPLAN, 2011), debido en gran medida a la estabilidad económica que el Perú ha experimentado en los últimos años, lo cual se ve reflejado en el ingreso promedio mensual de los trabajadores de Lima, que, en el trimestre móvil noviembre 2011-enero 2012, fue de S/1,284.8, con un incremento de 11.5% comparado con el trimestre móvil del año anterior (INEI, 2012c).

El crecimiento económico en el Perú obtenido en el año 2011 refleja el fortalecimiento de una clase media emergente y pujante, que ha ayudado a consolidar el mercado interno y a atenuar los impactos de la crisis internacional. Al respecto, debe señalarse que el 45% de la población peruana pertenece a la clase media, y, en Lima, se estima que puede llegar a dos tercios de su población en el año 2013. Asimismo, debe

indicarse que el aumento de esta clase económica ha impulsado el consumo de nuevos productos y servicios, que dan mayor valor a (a) la diversión, (b) la moda, y (c) la gastronomía. Sin embargo, existe un riesgo latente, debido a que este segmento no está consolidado y puede caer nuevamente en la pobreza: cerca de un 80% de los trabajadores de la clase media no tienen un contrato de trabajo fijo, y, por ello, se requieren de políticas gubernamentales para reducir esta vulnerabilidad y combatir la informalidad laboral (Gestión, 2012).

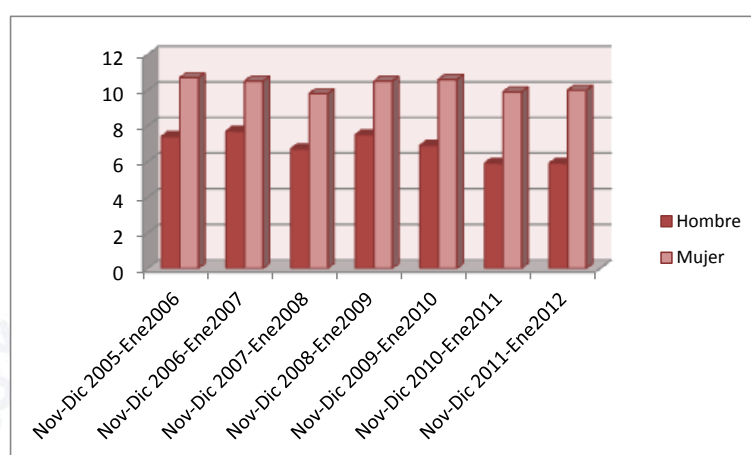


Figura 16. Lima Metropolitana: Población Desempleada por Sexo.
Adaptado de “Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana”, INEI, de febrero del 2012c. Informe Técnico No. 2, Lima, Perú.

Según un reporte de la Defensoría del Pueblo, se observan 213 conflictos que se han presentado en algunas regiones del Perú, que han generado violencia y desestabilidad, y la mayor cantidad de estos se han ubicado en los departamentos de Áncash (27 casos) y Puno (22 casos); adicionalmente, se han registrado 30 conflictos entre dos o más departamentos. Además, se reportaron 111 acciones colectivas de protesta. Los conflictos sociales reportados están relacionados con problemas socioambientales, laborales, electorales, asuntos de Gobierno Nacional, regional, local, comunal, demarcación territorial, y predominan los de tipo socioambiental, lo que demuestra que la población peruana ha dejado de ser tan conformista y que de forma activa busca que el Gobierno solucione sus demandas.

(Defensoría del Pueblo, 2012). Un caso reciente es el conflicto social que enfrenta el departamento de Cajamarca con el proyecto minero Conga, lo que ha generado marchas en las principales vías de la ciudad y enfrentamientos menores entre los ciudadanos y la Policía en señal de protesta (Perú21, 2012, 31 de mayo).

La provincia de Lima lidia con las invasiones de terrenos desde 1947, cuando Ernesto Sánchez Silva convocó a cientos de personas para ocupar por la fuerza los cerros (a) Siete de Octubre, (b) San Cosme, y (c) San Pedro, en El Agustino. En el año 2009, se registró un hecho muy violento en Jicamarca, en San Juan de Lurigancho, en el cual aproximadamente 200 personas se enfrentaron a la Policía con piedras y armas de fuego por la posesión de lotes (El Comercio, 2010). Estos enfrentamientos ponen en manifiesto que la invasión de terrenos se ha convertido en un problema endémico en el país, y, por ello, el Congreso aprobó un dictamen que modifica el Código Penal y Procesal Penal, el cual establece duras sanciones a los usurpadores de terrenos: desde cinco años de prisión en su forma básica hasta 10 años en caso de algún agravante (El Comercio, 2012, 18 de mayo).

Según El Comercio (2011, 29 de octubre), a pesar de que la población peruana se iría incrementando, la tasa de fecundidad iría disminuyendo gradualmente, y mientras que, en los años 2005-2010, se alcanzó una tasa de 2.6 hijos, se espera que, entre 2045-2050, esta tasa sea de 1.9. Otro dato importante es el incremento progresivo de la esperanza de vida, la cual llegaría a 79 años. Sin embargo, el Perú tiene una de las tasas de mortalidad materna más altas en América Latina: en el año 2010, fallecieron 452 madres, y Cajamarca es la región con el más alto índice. Entre las principales causas, se encuentran las siguientes: (a) la ausencia de un profesional al momento del parto, y (b) la falta de una infraestructura hospitalaria adecuada, causas que con una adecuada orientación e inversión del Gobierno peruano podrían ser evitables (Perú Reporta, 2011, 4 de marzo).

En la Encuesta *Lima Cómo Vamos* (2010), 58.6% de los entrevistados opinan que el principal problema de la educación es la calidad de enseñanza de los docentes. En el Perú, solo se invierte el 2.6% del PBI para la educación, muy por debajo del gasto que realizan otros países como Chile (4%), o Colombia (3.9%), mientras que el gasto público en las instituciones educativas corresponde principalmente al pago de los profesores (44%). Del total de instituciones educativas en Lima, solo el 34.4% de estas son públicas, y el resto pertenece al sector privado. Por otra parte, según la ENAHO (2010), el nivel de analfabetismo en Lima Metropolitana y Callao disminuyó de 3.5% a 2.9% durante el periodo 2004-2010.

El Gobierno peruano lleva a cabo una serie de programas sociales para ayudar a la población, entre las que se tienen las siguientes: (a) Vaso de Leche, (b) comedor popular, (c) seguro escolar, (d) programa Techo Propio, y (e) programa Mi Vivienda. El programa del Vaso de Leche fue creado con el objetivo de brindar asistencia alimentaria a los más necesitados; sin embargo, según un estudio de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX), un 73% de los beneficiarios en Lima y Callao reciben esta ayuda indebidamente (Perú21, 2010c, 7 de marzo).

Entre los años 2006-2011, se han entregado 77,162 bonos (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012a) y, según el viceministro de Vivienda y Construcción, David Ramos, en el año 2009, el programa de vivienda Techo Propio construyó y entregó 28,723 casas, con lo que se mostró una gran demanda en comparación con años anteriores (Perú al Día, 2010). Por otra parte, el programa Mi Vivienda, desde el año 2006 hasta abril de 2012, ha desembolsado 33,163 créditos, y la institución financiera que realizó más créditos fue el Banco de Crédito (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012b).

Finalmente, al hablar de la cultura peruana, es imprescindible mencionar a la gastronomía, la cual es parte de la identidad cultural y el orgullo nacional. Según un estudio

elaborado por Arellano Marketing para la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), el 95% de los peruanos se sienten orgullosos por el alto nivel que ha alcanzado la gastronomía peruana, y su plato representativo es el cebiche. En el año 2009, hubo 320,000 peruanos que trabajaron en restaurantes, y el crecimiento anual de personas que trabajan en este sector fue de un 18%. Además, la gastronomía peruana genera una influencia en el turismo: 42% de los turistas entrevistados sugirieron que la comida peruana influyó en su decisión de visitar Perú (APEGA, 2010). Esta es una fortaleza del Perú que se debe aprovechar.

Considerando la proyección de crecimiento poblacional en el distrito de San Juan de Lurigancho, se puede inferir que la demanda de viviendas seguirá incrementándose. Sin embargo, para aprovechar esta oportunidad, la municipalidad y el Gobierno Central deberán gestionar mejor los recursos económicos para brindar mejores servicios públicos e infraestructura, así como generar fuentes de empleo y mejores oportunidades para los jóvenes. Aprovechando el perfil emprendedor de los ciudadanos de San Juan de Lurigancho, se puede fomentar el crecimiento de actividades comerciales para satisfacer demandas insatisfechas e incrementar los ingresos de la población y el distrito.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según los resultados de la ENAHO del trimestre enero-febrero-marzo 2012, se revela que el 28.4% de los hogares del Perú tienen teléfono fijo, y la disponibilidad de este servicio es mayor en Lima Metropolitana (48.7%), que en el área rural (2.3%). Además, el 77% de los hogares tienen al menos un miembro que tiene celular, el 31.1% de los hogares tienen acceso a la televisión por cable, más de la cuarta parte de los hogares del país (28.3%) tienen en sus hogares al menos una computadora, y el 17.3% de los hogares tienen acceso a Internet. El incremento en la telefonía móvil y el acceso a Internet está asociado al avance tecnológico, que ha permitido una mayor difusión. Lamentablemente, este avance no se ve reflejado en el presupuesto del Perú para ciencia, tecnología e investigación (CTI), el cual representa el

0.1% del PBI, una de las tasas más bajas del mundo (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2011). Según El Comercio (2012, 11 de abril), Brasil invierte en CTI el 1.1% de su PBI; Estados Unidos, el 2.7%; y Finlandia y Corea, el 3.5%.

Uno de los pilares de la competitividad es la innovación tecnológica, la cual puede mejorar la calidad de vida a largo plazo. La innovación es muy importante para las economías, debido a que acorta las fronteras del conocimiento y permite lograr la integración de tecnologías exógenas. Para propiciar la innovación en un país, se requiere de apoyo del sector público y privado, lo que significa: (a) tener que invertir en investigación y desarrollo (I & D), (b) existencia de instituciones científicas de investigación de alta calidad, (c) colaboración por parte de universidades e industria con la investigación, (d) protección de propiedad intelectual, y (e) una fuerza de trabajo entrenada y bien educada. Según The Global Competitiveness Report 2011-2012, el Perú ocupa el puesto 113 de 142 países en innovación (WEF, 2011).

En América Latina, el país que más invierte en I & D como porcentaje del PBI es Brasil, el cual, en el año 2011, pasó a ser la sexta economía más grande a nivel mundial. Como se mencionó anteriormente, el Perú es uno de los que menos invierte en I & D, a diferencia de Chile, que, en el año 2008, creó un fondo de US\$6,000 millones para crear 6,500 becas anuales para que universitarios graduados hagan su doctorado en Estados Unidos y Europa (Luyo, 2012). Según refiere el ex primer ministro Salomón Lerner, el Estado peruano promoverá la investigación científica y tecnológica proyectada a la innovación, lo cual sería liderado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación que se planea crear prontamente (RPP, 2011, 2 de diciembre).

El Banco Mundial cuenta con varios indicadores para medir el nivel de ciencia y tecnología de un país, tales son: (a) el número de artículos en publicaciones científicas y técnicas que cada país o región produce anualmente, (b) porcentaje de las exportaciones de

productos de alta tecnología, (c) porcentaje del PBI en I & D, (d) solicitudes de patentes, y (e) técnicos de I & D por cada millón de personas. En lo que se refiere al primer indicador, el Perú, en el año 2009, publicó solo 158 artículos, un indicador relativamente bajo comparado con Chile, que publicó, en el mismo año, 1,867; y Brasil, que llegó a 12,306 artículos. Además, entre 2008 y abril de 2012, se recibieron solo 164 patentes de invención a nivel nacional, de las cuales 86% correspondía a Lima y Callao, y no presentaron solicitudes los departamentos de Huánuco, Junín, Loreto, Moquegua, y San Martín (López, Comunicación personal, 11 de junio, 2012); mientras que, por otro lado, los tres principales países a quienes les fueron otorgadas patentes de invención fueron los siguientes: (a) Estados Unidos (34.30%), (b) Alemania (11.96%), y (c) Suiza (10.83%), tal como se puede ver en la Tabla 14. A la vez, el Perú exportó \$252'105,856 en productos de alta tecnología en el año 2010, monto muy por debajo respecto del de Chile y Brasil, que, en ese mismo año, exportaron \$482'936,717 y \$8,121'872,800, respectivamente. Estos datos guardan gran relación con los niveles de inversión en I & D destinados por el Gobierno y empresas peruanas. En el Perú, existen varias instituciones dedicadas a la investigación, entre las cuales se tienen las siguientes: (a) Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el cual se dedica a investigar sobre tecnologías agrarias en pro del desarrollo del Perú; (b) Instituto del Mar del Perú (IMARPE), organismo técnico especializado del sector producción, subsector pesquería, orientado a la investigación científica; (c) CENTRUM Investigación, responsable de potenciar la producción académica de la plana docente de CENTRUM Católica en temas económicos, financieros, operaciones, competitividad, mercados, comercio e inversiones; (d) Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Investigación e Innovación Tecnológica (CONCYTEC); (e) Programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT), el cual financia proyectos de investigación e innovación, que contribuyan al mejoramiento de los niveles de

competitividad del país; y (f) INDECOPI, el cual fomenta en el Perú una cultura de honesta competencia y resguarda las formas de propiedad intelectual.

En Lima y Callao, existen un poco más de 1,000 cámaras de vigilancia, pero estas no son suficientes y se necesitan aproximadamente unas 4,000, y, según información de las alcaldías, los distritos de San Martín de Porres y Breña cuentan con dos y cinco cámaras, respectivamente, mientras que hay tres distritos que no cuentan con ninguna cámara: (a) La Victoria, (b) Villa El Salvador, y (c) Villa María del Triunfo. Por otro lado, según el presidente de la Comisión de Seguridad Ciudadana del Congreso, México cuenta con aproximadamente 12,000 cámaras de vigilancia, lo que le ha permitido disminuir la delincuencia en un año (12%) y, asimismo, ha reducido el tiempo de reacción de la Policía a cinco minutos (Perú21, 2012d).

El avance tecnológico también se ve reflejado en los servicios que brinda la municipalidad para sus ciudadanos, como en el caso de San Juan de Miraflores, que viene implementando, a través de su página web, sistemas *on-line* que permiten tener información en línea de diversos trámites como (a) el libro de reclamos, (b) las consultas tributarias, y (c) los pagos en línea. Por otra parte, el Gobierno actual, dentro de sus planes estratégicos, tiene como uno de los grandes objetivos que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones impulse la implementación de la banda ancha en todas las capitales de provincias del país. El proyecto consistiría en instalar fibra óptica que soporte la banda ancha, con una inversión de US\$420 millones (Gestión, 2012a, 22 de mayo).

El incremento del nivel de acceso a los medios y tecnologías de información es una gran oportunidad para el distrito de San Juan de Lurigancho, lo que puede mejorar considerablemente el grado de articulación entre distritos, y lograr una mayor comunicación, así como la formación de alianzas estratégicas. De aquí parte la importancia de que el distrito

fomente el uso de estos medios en beneficio propio, así como la implementación de políticas y planeamientos para el desarrollo tecnológico.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Aunque a nivel mundial existe una preocupación por mejorar la calidad del medioambiente y una explotación responsable de los recursos naturales aprovechándolos de forma sostenible, Lima tiene un rango muy deficiente en el uso de la tierra y edificios, como resultado de tener pequeñas porciones de áreas verdes y de débiles políticas de eficiencia de energía en las construcciones. Sin embargo, sus niveles de consumo de agua por persona son bajos. Lima es parte del grupo C40, conformado por ciudades comprometidas a hacer frente al cambio climático. Además, el Gobierno está promoviendo en el transporte y las industrias el consumo de gas natural: hasta julio de 2011, 115,832 vehículos se convirtieron a gas en Lima y Callao (La Republica, 2011). Por consiguiente, la producción de gas natural en el Perú se ha incrementado en un 57% del año 2010 al año 2011 (ver Figura 17).

Lima comenzó sus iniciativas verdes en el año 2007 a través de un pacto que firmaron los 49 distritos, llamado “Pacto de Lima y Callao Verdes”, para incrementar la formación de áreas verdes; este programa logró la construcción del parque acuático y modernizaron algunas plazas públicas (Siemens AG, 2010). Respecto de los desechos, Lima produce 314 kg por persona al año, cantidad por debajo del promedio; sin embargo, elimina y recolecta solo el 78% adecuadamente, y muchos de estos desechos terminan al aire libre, incinerados, en el río Rímac o en el océano Pacífico, debido en buena parte a una estrategia dividida entre los 49 distritos de Lima para eliminar sus propios desechos. Por otro lado, si bien se han realizado iniciativas de reciclaje por parte de las empresas privadas que han instalado recolectores para la colección de vidrio, papel, y plástico (Siemens AG, 2010), en el año 2010, solo cuatro distritos de Lima tenían programas de reciclaje de residuos sólidos: (a)

Santiago de Surco, (b) Villa María del Triunfo, (c) Villa El Salvador, y (c) La Molina (Lima
Cómo Vamos, 2010).

Tabla 14

Solicitudes de Patentes de Invención Otorgadas, según País del Solicitante

Nº	País	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
1	Estados Unidos	237	186	127	103	110	124	136	92	104	1219
2	Alemania	44	36	44	48	58	51	48	53	43	425
3	Suiza	45	79	45	46	33	33	37	27	40	385
4	Finlandia	33	32	27	9	19	16	19	16	10	181
5	Japón	19	20	15	6	9	21	19	34	30	173
6	Reino Unido	24	12	16	5	9	15	16	19	13	129
7	Países Bajos	18	23	13	9	7	7	17	14	-	108
8	España	15	16	11	7	10	11	11	11	9	101
9	Francia	11	10	8	4	9	13	12	10	24	101
10	Perú	16	13	5	5	15	5	13	4	9	85
11	Australia	9	8	12	6	5	5	6	11	12	74
12	Italia	6	11	6	7	8	5	11	8	14	76
13	Bélgica	6	5	2	3	2	7	6	14	9	54
14	Suecia	14	8	2	5	3	4	2	4	9	51
15	Canadá	5	9	11	5	1	4	3	3	-	41
16	Brasil	7	6	3	5	3	5	4	2	9	44
17	Sudáfrica	5	4	4	2	2	6	4	7	10	44
18	Chile	4	2	1	2	3	6	3	10	9	40
19	Argentina	3	5	2	2	4	-	2	4	-	22
20	Dinamarca	-	-	-	3	2	5	1	4	-	15
21	México	3	2	3	-	2	-	2	2	-	14
22	Noruega	3	1	1	4	1	2	-	2	-	14
23	República de Corea	3	2	1	2	-	1	2	1	-	12
24	Austria	1	-	4	2	1	-	2	1	-	11
25	Israel	1	2	2	1	2	1	-	1	-	10
26	Cuba	1	1	1	1	2	2	1	-	-	9
27	India	2	-	1	1	-	3	-	2	-	9
28	Irlanda	1	2	2	1	-	1	-	2	-	9
29	Nueva Zelanda	1	3	2	2	-	-	1	-	-	9
30	Liechtenstein	2	-	-	4	1	-	-	-	-	7
31	Colombia	-	1	-	1	3	-	-	1	-	6
32	Islas Vírgenes Británicas	2	1	1	-	-	-	-	2	-	6
33	Luxemburgo	1	1	-	1	-	2	-	1	-	6
34	Bermuda	-	-	-	1	2	1	1	-	-	5
35	China	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3
36	Venezuela	-	2	-	-	-	-	1	-	-	3
37	Otros países	2	2	4	5	-	1	5	3	31	53
Total		544	505	376	309	327	358	385	365	385	3554

Nota. Tomado de "Estadísticas institucionales", de INDECOPI, 2011, 2003-2010.

Recuperado de http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1338

Uno de los mayores problemas ambientales en el Perú es la contaminación del aire,
debido a las emisiones industriales y al incremento de vehículos usados en el parque

automotor. En mayo de 2012, los distritos de Independencia, El Agustino y Cercado alcanzaron los más altos niveles de contaminación de polvo atmosférico sedimentable (PAS) al alcanzar 22 t/km²/mes, lo que equivale a más de 4.6 veces de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), tal como se puede ver en la Tabla 15 (INEI, 2012f). Los efectos de estas emisiones contaminantes incrementan el número de infecciones respiratorias principalmente en niños menores de cinco años, y, como medidas para enfrentar estos problemas, se ha lanzado el Programa Nacional A Limpiar el Aire en 13 ciudades a nivel nacional (CEPLAN, 2010).

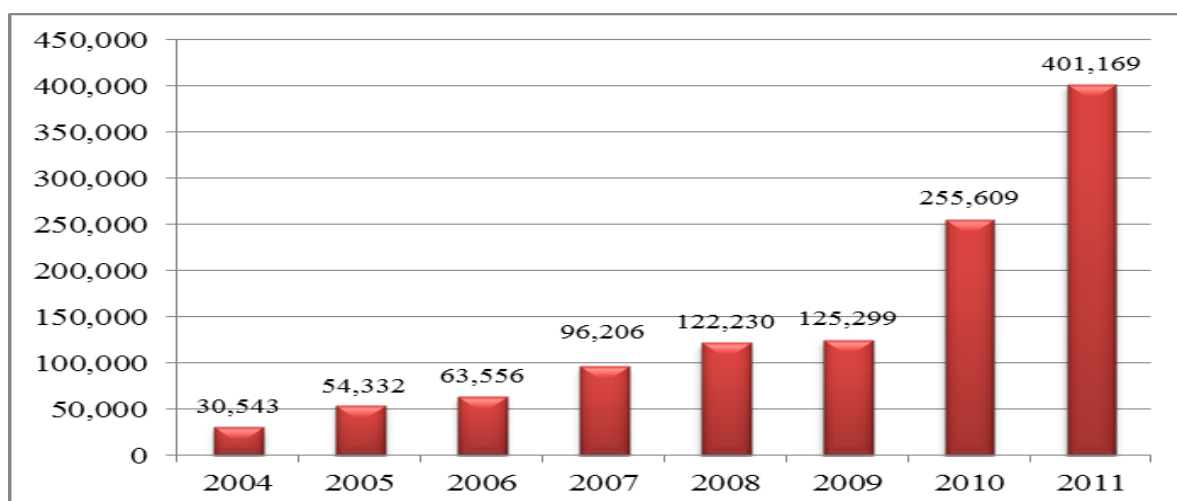


Figura 17. Producción de Gas Natural 2001-2011.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?”, ProInversión, 2012. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PPT_pais_Esp_16_04_2012%20con%20cambios%20en%20aeropuerto%20chinchero%20y%20carreteras.pdf

De acuerdo con la medición anual de DIGESA, San Juan de Lurigancho es uno de los tres distritos que presenta mayor contaminación del aire, debido principalmente a las emisiones de humo de los vehículos, fábricas y a la falta de áreas con vegetación (El Comercio, 2012a). Según el Índice de Desempeño Ambiental (EPI, por sus siglas en inglés [Environmental Performance Index]), calculado por la Yale Center for Environmental Law & Policy, en el año 2010, el Perú se ubicaba en el puesto 31 del *ranking* de 163 países a nivel mundial con un EPI de 69.3; sin embargo, para el año 2012, ha disminuido 50 puestos con un

EPI de 50.3, debido principalmente a la deforestación, la cual es contraproducente para un ecosistema viable (Yale University, 2012).

Tabla 15

Concentración de Polvo Atmosférico Sedimentable en Lima Metropolitana

Núcleos principales	May.-12
Lima Norte (Independencia)	23
Lima Centro Este (El Agustino y Cercado)	22.3
Lima Sur Este (Pachacámac)	15.8
Lima Sur (Villa María del Triunfo)	17.5
Promedio mensual ($T/km^2/mes$)	12.1

Nota. Tomado de “Estadísticas ambientales mayo 2012”, de INEI, 2012.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinesVerMas4.asp?id=501&tipo=M&tt=Medio%20Ambiente>

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE mostrada en la Tabla 16 está conformada por 15 factores como resultado del análisis PESTE, de los cuales se identifican seis oportunidades y nueve amenazas.

Después de la ponderación, se obtuvo un valor de 2.05, el cual está por debajo del promedio.

Esto indica que el distrito no aprovecha las oportunidades que el contexto les brinda, y no está actuando de forma adecuada para neutralizar las amenazas.

Tabla 16

Matriz de Evaluación de Factores Externos de San Juan de Lurigancho

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Estabilidad macroeconómica del Perú.	0.10	2	0.2
2. Acuerdos TLC con otros países	0.09	2	0.18
3. Mejora de la capacidad adquisitiva de los habitantes	0.08	2	0.16
4. Incremento de la producción de gas natural	0.09	3	0.27
5. Crecimiento del sector inmobiliario	0.07	2	0.14
6. Incremento de actividades comerciales	0.08	3	0.24
	0.51		1.19
Amenazas			
1. Alta delincuencia	0.07	1	0.07
2. Corrupción en el gobierno y otras instituciones Públicas	0.05	2	0.1
3. Altos niveles de contaminación ambiental	0.05	2	0.1
4. Elevado nivel de informalidad	0.06	2	0.12
5. Baja calidad de educación pública	0.06	2	0.12
6. Baja inversión en I & D	0.05	1	0.05
7. Deficiente calidad de servicios de salud	0.05	2	0.1
8. Deficiente desarrollo en infraestructura	0.05	3	0.15
9. Incremento tecnológico	0.05	1	0.05
	0.49		0.86
Total	1		2.05

3.5 El distrito San Juan de Lurigancho y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990) permite determinar el potencial de la industria donde compite el distrito de San Juan de Lurigancho. El análisis a continuación utiliza los siguientes conceptos: (a) proveedores: son los encargados de suministrar al distrito bienes y servicios tales como seguridad, vialidad, salud, educación y vivienda; (b) compradores: son los residentes y las personas que han establecido su negocio en el distrito y los distritos de Lima, y que adquieren los bienes y servicios que ofrece San Juan de Lurigancho; (c) sustitutos: bienes y servicios diferentes a los que brinda San Juan de Lurigancho, pero que satisfacen una misma necesidad; (d) amenaza de nuevos entrantes: los distritos de Lima que tienen posibilidades para brindar bienes y servicios iguales o mejores a los que ofrece San Juan de Lurigancho; y (e) competidores: aquellos distritos que ofrecen servicios similares.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales de participación vecinal en los asuntos públicos que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; y son elementos esenciales del gobierno local los siguientes: (a) el territorio, (b) la población, y (c) la organización. Las municipalidades distritales y provinciales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Los servicios públicos municipales constituyen una de las razones de ser de las municipalidades, pues son estos los que justifican la existencia de una municipalidad, y es a través de la adecuada prestación de servicios que se puede elevar y mejorar el nivel de vida de la población de su jurisdicción.

Con la finalidad de prestar un adecuado servicio a la comunidad, los gobiernos locales deben realizar: (a) adquisiciones, (b) contrataciones de servicios, y (c) ejecución de obras, para lo cual se sujetan a lo dispuesto en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento aprobado en el Decreto Legislativo N.º 1017; los procesos de contratación o adquisición se realizan en acto público y preferentemente con las empresas calificadas constituidas en su jurisdicción y, a falta de ellas, con empresas de otras jurisdicciones. Además, se rigen por los principios de (a) moralidad, (b) competencia, (c) imparcialidad, (d) eficiencia, (e) transparencia, (f) economía, y (g) vigencia tecnológica.

Resulta importante mencionar que los gobiernos locales se rigen por lo dispuesto en la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley N.º 28411, la cual regula las políticas de gasto público vinculadas a los fines del Estado. Por lo tanto, las entidades del Estado no tienen un poder de negociación directa con los proveedores, y tienen que seguir fielmente las normas establecidas, pues, de lo contrario, estarían sujetas a sanciones que van desde administrativas y civiles hasta penales.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores o clientes del distrito se dividen del siguiente modo: (a) residentes del distrito, y (b) personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas. Los residentes del distrito poseen un elevado poder de negociación al tener la posibilidad de efectuar actividades organizadas en protesta a normas municipales que consideren que atenten contra sus intereses, y, asimismo, el rechazo al pago de tributos o la paralización de actividades comerciales genera en los gobernantes del distrito una obligación de entablar negociaciones a fin de recuperar el desarrollo normal de sus actividades comerciales y el orden en el distrito. Según el MINSA, se estima que la población del distrito de San Juan de Lurigancho, al año 2010, era de 1'025,930, lo que representa el 10.64% de la población del departamento de Lima.

El siguiente grupo de clientes es el de personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas en el distrito, los cuales poseen también un alto poder de negociación, debido a que representan un ingreso económico considerable por tema de (a) impuestos, (b) generación de puestos de trabajo, y (c) desarrollo de la economía del distrito; en el distrito, se cuenta con 5,835 establecimientos según el Censo Nacional Económico (INEI, 2008f); mucho depende del entorno para el establecimiento de estas empresas, como, por ejemplo, (a) legislación municipal, (b) infraestructura logística, y (c) sistemas de seguridad.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los distritos con los que se limita presentan iguales posibilidades de ofrecer bienes, servicios requeridos para el desarrollo de organizaciones, pero presentan también carencias en temas de legislación e infraestructura, que pueden ser superadas, por lo que representan una amenaza considerable. En el distrito de San Juan de Lurigancho, la industria existente con mayor presencia es la manufactura (INEI, 2008a), y la amenaza que podría presentarse es que también los distritos colindantes desarrollen en mejor medida dicha industria, lo que

generaría un atractivo a los nuevos inversionistas y una disminución de la actividad económica en este distrito.

En los distritos de Comas y Carabayllo, se cuenta con un gran número de establecimientos de diversión y esparcimiento con sustitutos en el sector diversión, y, en el distrito del Agustino, se cuenta con un gran número de empresas dedicadas a la manufactura y al comercio, que constituyen sustitutos en el aspecto industrial (INEI, 2008f).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos competidores para el distrito de San Juan de Lurigancho sería la creación de nuevos distritos que ofrezcan los mismos servicios internos y externos, por lo que se considera casi nula. La derogación de la Ley N.º 28920, que aplazaba la creación de nuevos distritos hasta el 31 de diciembre de 2011, tiene relevancia en provincias, mas no en Lima, ya que actualmente no se tienen registrados proyectos sobre creación de nuevos distritos en la zona 3 a la que pertenece (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM], 2012). Los requisitos para la creación de nuevos distritos que señala la Ley N.º 27795 son los siguientes: (a) volúmenes mínimos de población, (b) niveles mínimos de infraestructura, (c) equipamiento mínimo de servicios de salud y educación, (d) potencialidades económicas que sustenten su desarrollo, y (e) condiciones territoriales de ubicación y accesibilidad.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los distritos es muy alta, debido a que todos desarrollan actividades con el fin de lograr ventajas competitivas que les permitan un desarrollo económico sostenible, así como una mejora en el nivel de vida de sus habitantes; buscan convertirse en destino atractivo para los inversionistas nacionales o extranjeros.

La mejora de los servicios y la inversión que realizan los distritos a fin de lograr ventajas competitivas se puede evidenciar a través de la ejecución de sus presupuestos: según

la página web Consulta Amigable del Portal del MEF, el distrito de San Juan de Lurigancho ejecutó el 81.7% del presupuesto asignado durante el año 2011, y los distritos del Rímac, Comas, Carabayllo y El Agustino ejecutaron el 55.7%, 83.5%, 62.5% y 85.4%, respectivamente, lo cual confirma la rivalidad de estos distritos, que también tienen en la manufactura y en el comercio al por mayor y menor sus actividades económicas principales (INEI, 2008f).

A continuación, se presenta, en la Tabla 17, el análisis competitivo de la industria a la que pertenece el distrito de San Juan de Lurigancho, en donde se puede observar: (a) una tasa de crecimiento potencial casi nula de la industria, (b) un elevado poder de negociación de los consumidores, (c) un bajo nivel de negociación de los proveedores, y (d) un marcado desarrollo de tecnología y capacidad de innovación, y, en lo que se refiere al nivel de capacidad gerencial, se están tomando acciones a fin de evitar o minimizar los casos de malas gestiones municipales.

Tabla 17

Análisis Competitivo de la Industria

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)

0%-3% X 6%-9% ____ 12%-15% ____ 18%-21% ____
 3%-6% ____ 9%-12% ____ 15%-18% ____ > 21% ____

2. Facilidad de entrada de nuevos distritos en la provincia de Lima

Ninguna barrera ____:____:____:____:____:____: X:____:____ Virtualmente imposible de entrar

3. Intensidad de competencia entre distritos

Extremadamente ____:____: X:____:____:____:____:____ Casi ninguna competencia competitivo

4. Grado de sustitución del producto

Muchos sustitutos ____:____:____: X:____:____:____:____:____ Ningún sustituto disponible disponibles

5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte

Altamente ____:____:____:____: X:____:____:____:____:____ Virtualmente independiente dependiente

6. Poder de negociación de los consumidores

Consumidores ____:____: X:____:____:____:____:____ Productores establecen establecen términos términos

7. Poder de negociación de los proveedores

Proveedores ____:____:____:____:____: X:____:____ Compradores establecen establecen términos términos

8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria

Tecnología ____:____:____:____:____: X:____:____:____ Tecnología muy baja de alto nivel

9. Régimen de innovación en la industria

Innovación rápida ____:____:____:____:____: X:____:____:____ Casi ninguna innovación

10. Nivel de capacidad gerencial

Muchos alcaldes ____:____:____:____:____: X:____:____:____ Muy pocos alcaldes capaces muy capaces

3.6 El Distrito de San Juan de Lurigancho y sus Referentes

El análisis competitivo realizado a continuación contempla tres referentes globales que servirán como modelo que se debe seguir. Las ciudades de Chicago, Barao Geraldo, y Providencia no solo brindan calidad de servicio, sino también registran un alto nivel de gestión, por lo cual han sido elegidas como modelos a replicar en lo que se refiere a competitividad y mejora continua de procesos.

Primero, se tiene a Chicago, la tercera ciudad más grande de Estados Unidos, con una población de cerca de tres millones de personas, la cual es una comunidad dinámica y próspera para (a) los negocios, (b) restaurantes, y (c) centros comerciales, entre otros. Se ha constituido en líder en la reforma de escuelas públicas, la mejora de seguridad pública, la accesibilidad a la ciudad mediante el transporte, y en el fomento de la sostenibilidad económica, social y ambiental (City of Chicago, 2010). Segundo, se tiene a Barao Geraldo, este distrito está formado por industrias ligadas al sector de alta tecnología, instituciones de investigación y desarrollo, y, además, es uno de los distritos más ecológicos de Campinas (Prefeitura Municipal de Campinas, 1996). Y por último, se tiene a Providencia, cuya municipalidad, en el año 2006, obtuvo la certificación ISO 9001 y 14001 por su sistema de gestión. Es considerada una de las comunidades con mejor calidad de vida y más limpia en Chile, y recientemente se ha convertido en un centro de una dinámica actividad comercial (Municipalidad de Providencia, 2005).

3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)

El análisis competitivo del distrito de San Juan de Lurigancho se realizó tomando como referencia a los distritos del Rímac y San Martín de Porres sobre la base de (a) su cercanía, (b) rubros como el comercio que son similares (manufactura y comercio al por mayor y menor), (c) salud, (d) educación, (e) infraestructura, y (f) recreación (ver Tabla 18).

Tabla 18

Matriz de Perfil Competitivo de San Juan de Lurigancho

Factores Clave de Éxito	Peso	San Juan de Lurigancho		Rímac		San Martín de Porres	
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Seguridad ciudadana.	0.20	1	0.20	2	0.40	1	0.20
2. Condiciones favorables para el desarrollo del comercio	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
3. Eficiente gestión pública	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
4. Servicios públicos y transporte	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5. Alianza con otros distritos.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6. Educación (infraestructura y gestión)	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20
7. Salud	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
8. Ecología y medioambiente.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
9. Infraestructura inmobiliaria	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
10. Recreación y diversión	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
Total	1.00		1.60		1.80		1.95

Se han considerado 10 factores para la MPC y, de acuerdo con el análisis realizado, el distrito de San Juan de Lurigancho obtiene un valor inferior a los que se obtienen para los distritos del Comas y San Martín de Porres, por lo que San Juan de Lurigancho deberá mejorar los aspectos de (a) seguridad, (b) servicios públicos y de transporte, y (c) infraestructura inmobiliaria, así como potenciar los aspectos de condiciones favorables para el desarrollo de (a) el comercio, (b) eficiente gestión pública, (c) educación, (d) salud, (e) ecología, y (f) medioambiente y recreación.

Para el análisis del perfil referencial, se han tomado las siguientes ciudades: (a) Chicago, de Estados Unidos; (b) Barao Geraldo; de Brasil; y (c) Providencia, de Chile, sobre la base de similitudes como: (a) número de habitantes, (b) extensión geográfica, (c) polo económico y de desarrollo, y (d) albergar un gran número de importantes organizaciones de comercio, entre otras características relevantes (ver Tabla 19).

Tabla 19

Matriz de Perfil Referencial de San Juan de Lurigancho

Factores claves de éxito	Peso	San Juan de Lurigancho		Chicago (Estados Unidos)		Barao Geraldo(Brasil)		Providencia (Chile)	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Seguridad ciudadana	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
2. Condiciones favorables para el desarrollo del comercio	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3. Eficiente gestión pública	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
4. Servicios públicos y transporte	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5. Alianza con otros distritos	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Educación (infraestructura y gestión)	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
7. Salud	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15
8. Ecología y medioambiente	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20
9. Infraestructura inmobiliaria	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
10. Recreación y diversión	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20
Total	1.00		1.60		3.35		3.70		3.95

3.8 Conclusiones

El Perú tiene una gran biodiversidad, en la cual la región amazónica representa un tesoro en bruto, además de tener un largo litoral a lo largo del océano Pacífico, condiciones naturales para construir y desarrollar megapuertos, y una gran variedad de sitios arqueológicos, como Machu Picchu, por ejemplo, que favorecen el turismo. Sin embargo, entre las instituciones percibidas como más corruptas se encuentran las siguientes: (a) el Congreso, (b) la PNP, (c) las instituciones judiciales, y (d) entidades representativas del Gobierno. En educación, hay una baja calidad de enseñanza en la plana docente, así como una pobre inversión en I & D e infraestructura.

De acuerdo con el análisis externo realizado y sobre la base de los resultados de la MEFE, se ha identificado que el distrito de San Juan de Lurigancho no está aprovechando

adecuadamente las oportunidades que brinda el entorno, los acuerdos comerciales con otros países y el crecimiento del sector inmobiliario. Por otro lado, las amenazas no están siendo neutralizadas como en el caso de (a) la alta delincuencia, (b) el incremento tecnológico, y (c) la baja inversión en I & D.

En la MPC, se identificó que está en una posición de desventaja frente a otros distritos de Lima: (a) San Martín de Porres, y (b) Rímac. Sin embargo, muestra algunos factores potenciales como crecimiento favorable en el comercio y la manufactura. Todo este análisis ha permitido determinar en qué puntos se debe enfocar los objetivos y estrategias que se propondrán más adelante.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

“El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los mercados globales” (D’Alessio, 2008, p. 170).

El distrito de San Juan de Lurigancho ha sido representado por 19 alcaldes desde 1970 hasta el presente año, y el actual alcalde es el señor Carlos Burgos Horna, por segunda vez consecutiva. El burgomaestre nació en la ciudad de La Libertad, se vino a Lima a sus 22 años de edad, y, no habiendo cursado estudios superiores, empezó a laborar en el pintado y mantenimiento de paneles publicitarios, y, seis años después, fundó una empresa familiar: Publibur S. A. Actualmente, está a cargo de la gerencia de ocho empresas dedicadas a la publicidad, impresión y fabricación de carrocerías (El Comercio, 2011, 9 de mayo). Existen diversas opiniones sobre su gestión, y, de acuerdo con el *Ranking* de la Aprobación de la Gestión de los Alcaldes de Lima (2010), con base en la opinión pública de hombres y mujeres que residen y votan en las provincias y distritos de Lima y Callao, el burgomaestre ocupa el puesto cinco de 37 distritos (ver Tabla 20). Sin embargo, los ciudadanos del distrito muestran disconformidad con su actual gobierno, y, en consecuencia, en el mes de abril, aproximadamente 1,000 habitantes marcharon por la avenida Gran Chimú para exigirle al alcalde la ejecución de obras en beneficio de la comunidad y para denunciar la corrupción existente en el municipio (La República, 2012, 13 de abril).

La administración del distrito de San Juan de Lurigancho está bajo la responsabilidad de la municipalidad distrital, la cual está organizada en nueve gerencias y 30 subgerencias, y tiene como fines los siguientes: (a) promover el desarrollo integral y sostenible, la economía local y la adecuada prestación de los servicios públicos locales en estricta armonía con los

planes nacionales, regionales y metropolitanos de desarrollo; (b) representar a los vecinos, consolidando la democracia participativa; (c) promover, fomentar y conducir el desarrollo socioeconómico en la circunscripción de su jurisdicción a través de una adecuada priorización y planificación de las necesidades de la población; y (d) fomentar el bienestar de los vecinos del distrito, proporcionando servicios que satisfagan sus necesidades vitales en los aspectos de acondicionamiento del espacio físico y uso del suelo, saneamiento ambiental, salubridad, abastecimiento, comercialización, educación, cultura, recreación, deporte, transportes y comunicaciones (Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2012b). De acuerdo con su organigrama, como se muestra en la Figura 18, se rige por tres instancias: (a) el Concejo Municipal, que incluye la Comisión de Regidores; (b) la Alcaldía, que incluye al Órgano de Control Institucional (OCI), una Procuraduría Pública Municipal, así como un Comité de Coordinación Local y Distrital, un Comité de Seguridad Ciudadana, y una Junta de Delegados Vecinales, entre otros; y (3) la Gerencia Municipal, que tiene a su cargo principalmente la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia de Asesoría Jurídica, y la Gerencia de Planificación.

Tabla 20

Barómetro de la Gestión Municipal de los Distritos de Lima (10 Primeros Alcaldes)

Puesto	Distrito/alcalde	Aprobación de la gestión
1	Chorrillos-Augusto Miyashiro	93.9
2	Los Olivos-Felipe Castillo	80.5
3	San Borja-Alberto Tejada	80.2
4	San Miguel-Salvador Heresi	71.5
5	San Juan de Lurigancho-Carlos Burgos	68.1
6	Chaclacayo-Alfredo Valcárcel	67
7	El Agustino-Víctor Salcedo	65.2
8	Lurín-Jorge Marticorena	64.9
9	Jesús María-Enrique Ocrospoma	63.4
10	La Molina-Luis Dibós	62.8

Nota. Tomado de “Barómetro de la gestión municipal de los alcaldes provinciales y distritales de Lima y Callao”, por CPI, abril 2010. Recuperado el 10 de junio de 2012, de <http://www.cpi.com.pe/descargas.asp?n0=4&n1=15>

Por otra parte, el gobierno corporativo se basa en el Reglamento de Organización y

Funciones (ROF) 2007, aprobado con ordenanza N.º 107 y modificado por ordenanzas N.ºs 187, 190, 215 y 218, el cual determina lo siguiente: (a) la naturaleza, (b) finalidad, (c) objetivos, (d) funciones, y (e) estructura orgánica de la municipalidad, y en el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), elaborado con base en la política municipal y de acuerdo con lo establecido por la Ley Orgánica de las Municipalidades, Ley N.º 27972, el cual constituye un instrumento normativo y orientador de la gestión municipal, y determina las funciones que le competen a cada uno de los cargos, con la finalidad de lograr eficiencia en la administración.

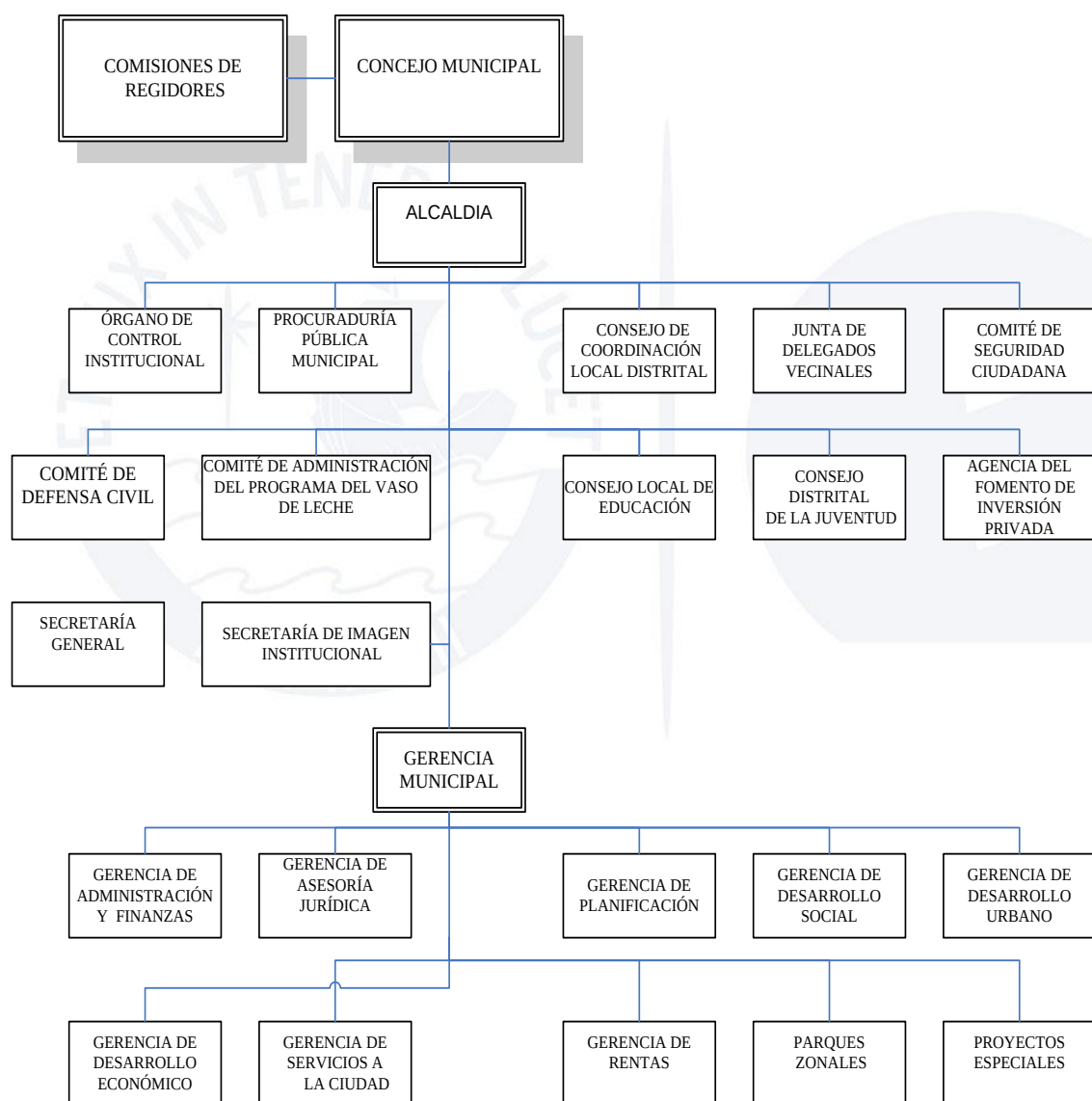


Figura 18. Organigrama de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.
Elaborado por la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2012. Recuperado de <http://www.munisjl.gob.pe/>

El diseño organizacional y su respectivo ROF pueden ser modificados por el Concejo Municipal, conformado por el alcalde y los regidores, el cual tiene la finalidad de ser un medio que permita apoyar la implementación de los proyectos de la gestión. En este sentido, al año 2011, la municipalidad actualizó el ROF e incorporó funciones en la Subgerencia de Transportes, Tránsito y Vialidad, y cualquier actualización es publicada en el diario El Peruano (ver El Peruano, 2011, 22 de septiembre, p. 450381). Asimismo, la información correspondiente a la organización y el ROF de la municipalidad es difundida a través de su portal web en la opción de transparencia.

Según lo indicado por el subgerente de Recursos Humanos, el doctor Sigifredo del Castillo Miranda (comunicación personal del 13 de agosto), la municipalidad actualmente tiene aproximadamente 1,224 empleados contratados, de los cuales 291 están nombrados, 13 tienen contrato permanente, y 920 cuentan con un contrato administrativo, y se pueden diferenciar las siguientes modalidades de contratación:

- Personal contratado bajo el Decreto Legislativo N.º 276, el cual ingresó a la municipalidad por concurso público, es denominado “personal de planta”, y goza de estabilidad laboral.
- Personal contratado bajo el Decreto Legislativo N.º 728, principalmente utilizado para contrato con los obreros.
- Personal bajo el régimen de Contrato de Administración de Servicios (CAS), modalidad adoptada por las organizaciones del Estado para contratar personal por periodos de apoyo en actividades que las entidades no son capaces de desarrollar con su personal interno.
- Funcionarios, personal de confianza del alcalde, que ocupa las diferentes gerencias, subgerencias y jefaturas.

Además, se indicó que actualmente no se cuenta con una metodología o parámetros

para medir el clima laboral, evaluaciones al personal y otros sistemas que puedan ser determinantes para medir el desempeño del personal y la gestión municipal. Sin embargo, se asigna una bonificación extra al personal que labora de lunes a domingo y a los funcionarios por cumplir sus metas, que son definidas por cada gerencia y evaluadas por estas.

En lo que se refiere a la capacidad profesional de las autoridades municipales, de un total de 16 representantes, la mitad no tiene estudios superiores, y esto incluye al burgomaestre, y solo cinco han realizado un estudio de posgrado. Sobre su experiencia laboral, existen tres regidores que no cuentan con ningún tipo de experiencia tanto en el sector público como en el sector privado, lo que sugiere falta de experiencia y poca formación académica, un factor importante para el desempeño de sus cargos administrativos (ver Tabla 21).

Tabla 21

Resumen Profesional y de Experiencia del Alcalde y Regidores de San Juan de Lurigancho

	Edad	Título Univ.	Posgrado	Cursos	Exp. S. público	Exp. S. Privado	Cargo en SJL
Carlos Burgos H.	50	No	No	No	Sí (Alcalde)	Sí	Alcalde
David Nestares S.	32	No	No	No	No	No	Regidor
Rosa Guillén R.	32	No	No	Sí	Sí	Sí	Regidor
Jesús Maldonado A.	32	Sí	Sí	No	Sí	No	Regidor
Juan Mosquera S.	28	Sí	No	No	No	Sí	Regidor
Rómer Layme E.	53	No	No	Sí	No	No	Regidor
Heli Paredes V.	75	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Regidor
María Luna G.	49	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Regidor
Celia Arango C.	34	No	No	No	No	Sí	Regidor
Teódulo García R.	59	No	No	No	Sí	Sí	Regidor
Badimilo Zanabria	49	Sí	Sí	No	Sí	No	Regidor
Virgilio Lachos C.	62	No	No	No	No	No	Regidor
Nectario Rivera A.	62	Sí	No	No	Sí	Sí	Regidor
Eustaquio Vera M.	65	Sí	Sí	No	Sí	No	Regidor
José Zambrano E.	54	No	No	No	No	Sí	Regidor
Edgar Saldaña R.	49	Sí	No	No	No	Sí	Regidor

Nota. Adaptado de “Currículum vitae de políticos”, de Observatorio para la Gobernabilidad, Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2012. Recuperado de <http://www.infogob.com.pe/Politico/politico.aspx>

La Municipalidad de San Juan de Lurigancho, preocupada por la calidad de vida de sus vecinos, ha ejecutado varios programas sociales, como el programa Ecobonos, el cual

tiene la finalidad de incluir a los vecinos del distrito en la limpieza pública, y brinda un descuento del 10% en el pago de arbitrios a aquellos ciudadanos que separen sus residuos sólidos de acuerdo con su naturaleza y los entreguen al camión recolector correctamente embolsados (Radio Nacional, 2012); el programa de Vaso de Leche, el cual ha beneficiado a 91,125 personas en el año 2011 (Parí, Comunicación personal, 2012, 25 de mayo), mientras que, en el año 2009, benefició a 92,017 ciudadanos; y el Hospital Municipal, con 20 especialidades médicas ambulatorias y cinco unidades de apoyo, con la finalidad de brindar servicios de salud a los más pobres. Entre las obras realizadas por el burgomaestre Burgos durante su alcaldía, se encuentran las siguientes: (a) la construcción y remodelación de alamedas, piletas, avenidas, puentes, y el Palacio Municipal; y (b) la instalación de semáforos inteligentes; además se tiene planificado construir una escalera eléctrica en el asentamiento Saúl Cantoral a finales de julio del presente año (El Comercio, 2012, 22 de marzo).

La mejor forma de evaluar la gestión municipal del distrito de San Juan de Lurigancho es revisando la ejecución de su presupuesto: la municipalidad del distrito de San Juan de Lurigancho actualmente cuenta con el Plan Estratégico Institucional 2011-2014, y este documento orientador de la gestión define la visión y misión que se deben alcanzar, y establece los lineamientos y objetivos estratégicos de desarrollo. Además, a través de su página web, ha puesto a disposición diversos documentos relacionados con sus actividades y disposiciones, con base en la Ley N.º 27806 de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Según Ciudadanos al Día (2010), solo un 10% de los encuestados visitaron la página web de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho para la gestión que realizó en la entidad. Es importante tener en cuenta que parte de una buena gestión pública es ofrecer herramientas que permitan la interacción con el ciudadano, no solo para mejorar el nivel de transparencia, sino para generar confianza de la ciudadanía en las acciones de la municipalidad. Adicionalmente, la idea de brindar información y servicios a los ciudadanos para que no

tengan que ir hasta la municipalidad permite un ahorro en costo y tiempo para ambos, y guía al ciudadano a través de campañas de información que le permitan acceder a los procesos virtuales. Un ejemplo de buena gestión pública en este servicio es la mejora del portal de la Municipalidad de San Martín de Porres, la cual implementó el Plan de Servicio y Tecnología, que, además de informar al ciudadano, permitió al gobierno local conocer sus necesidades e intereses, y llegó a registrar unas 20,000 visitas diarias (Ciudadanos al Día, 2010).

Después de visitar y entrevistar a las diferentes gerencias, se concluye que la gestión municipal no es compatible con los planeamientos a largo plazo, debido a que su visión abarca un periodo de tiempo relacionado directamente con la renovación de sus autoridades. También se observó poca colaboración entre los diferentes departamentos internos, lo cual es vital para el logro de la visión y los objetivos estratégicos.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El marketing se entiende como: “la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización” (D’Alessio, 2008, p. 172). A pesar de saber que San Juan de Lurigancho es un distrito comercial, no existe ningún tipo de publicidad que lo promocioe como tal. El distrito cuenta con un marketing interno que se identifica con los ciudadanos y promueve la autoimagen, la cual está a cargo de la Oficina de Imagen Institucional, y su función es la difusión de (a) los proyectos, (b) beneficios al ciudadano, (c) avances de obras, y (d) estado de gestión, a través de revistas y periódicos, con un tiraje de 20,000 impresiones, y de la repartición de volantes y perifoneo a lo largo de todo el distrito para refuerzo de la autoestima y el sentido de orgullo de pertenecer al distrito de San Juan de Lurigancho. De acuerdo con lo indicado por el señor Santiago Luna, la mayor parte de la publicidad es costeadada por apoyo privado, debido a que no tienen una partida fija para esta finalidad.

Sin embargo, aún le falta focalizar sus estrategias de promoción de otros recursos que serían estratégicos para el crecimiento del distrito o producto, que se enfrentan a miles de municipios que, en su conjunto, conforman un mercado competitivo, tales como el apoyo de la instalación de gas natural, lo cual favorecería mucho no solo a los comercios, sino también a los hogares. Por otro lado, los servicios que brindan están muy lejos de ser competitivos comparados con los de otros distritos como San Isidro o Miraflores.

Debido a que San Juan de Lurigancho aún no cuenta con una estrategia de marketing, primero habrá que definir quiénes son sus clientes. En el ámbito municipal, los clientes son los ciudadanos, y, debido a ello, la función de todo alcalde es satisfacer sus demandas (Ascencio, 2008), y, tomando en consideración lo que se propuso en el Capítulo III del presente trabajo, clientes serán aquellos ciudadanos que viven o quieren vivir en el distrito y aquellas personas naturales o jurídicas que han establecido o establecerán sus empresas en el distrito. También se puede considerar como clientes a aquellas personas que adquieren determinados productos en San Juan de Lurigancho.

Asimismo se ha podido observar que existen diferentes canales de distribución en el distrito según el servicio que se les brinda a los clientes. Entre estos, se tienen los siguientes: (a) la limpieza pública, que se realiza mediante dos canales de distribución: el recojo de basura, y la limpieza de calles, que se hacen diariamente y que costó a la municipalidad, en el año 2010, S/.6'650,002 (Registro Nacional de Municipalidades [RENAMU], 2010); y (b) el servicio de seguridad, que está a cargo del Serenazgo por parte de la municipalidad y la PNP a nivel nacional, y relacionado con este, según testimonio de los vecinos, el 80.8% dijo sentirse algo o muy inseguros frente a la posibilidad de ser víctimas de un delito en San Juan de Lurigancho (Ciudad Nuestra, 2011). El servicio de seguridad policial es insuficiente para el tamaño de la población, y se necesitan más de 5,000 policías, pero se cuenta con menos de 1,000. Por otra parte, los medios de transporte público para visitar el distrito son autorizados

por la Municipalidad de Lima, que actualmente cuenta con 64 rutas de transporte público, e internamente la Municipalidad de San Juan de Lurigancho otorga las licencias para el tránsito de mototaxis. Asimismo actualmente se está construyendo el Tramo 2 del tren eléctrico, el cual incluirá en su recorrido al distrito de San Juan de Lurigancho, lo que permitirá a los ciudadanos reducir su tiempo de viaje de una hora y media a 45 minutos.

Al hacer un análisis de San Juan de Lurigancho, se puede identificar algunas fortalezas y debilidades con respecto al marketing y las ventas. El distrito cuenta con una gran cantidad de comercio al por mayor y menor: de un total de 25,452 establecimientos censados, el 62% se dedicaba a esta categoría (INEI, 2008f). Sin embargo, se debe mencionar que tiene grandes problemas de informalidad e inseguridad, los cuales representan una debilidad al momento de intentar fomentar el crecimiento de esta actividad en el sector, y afectan en gran medida la imagen del distrito.

El *mix* de productos en San Juan de Lurigancho puede ser evaluado por sectores. En tal sentido, el sector comercio, por ejemplo, ofrece a los pobladores y visitantes: (a) artículos de cuero, (b) mueblería, (c) confecciones textiles, (d) papelería, y (e) calzado, entre otros. Entre las principales industrias textiles, se encuentran las siguientes: (a) Tecnología Textil, (b) Corporación Textil Imperio del Sol, y (c) Consorcio Textil Vianny, y, en relación con las principales fábricas de muebles, destaca Santa Rosa de Pauca.

Los clientes de San Juan de Lurigancho conforman una población estimada de 1'025,930 habitantes, y el grupo más representativo está formado por quienes tienen entre 15 y 29 años, que corresponden al 28.38% (MINSA, 2012). Además, según el INEI (2009), la mayoría de los habitantes del distrito cuentan con ingresos per cápita por hogar entre S/.550 y S/.900, que los ubica en el estrato medio; seguidos por aquellos que tienen ingresos mensuales menores a S/.380, que se ubican en el estrato bajo. La mayor parte de la población que habita en el distrito cuenta con condiciones económicas que le permite satisfacer sus

necesidades primarias y gozar de una calidad de vida media. Según la APEIM (2012), San Juan de Lurigancho se encuentra ubicado en la Zona 3, la cual se divide en los siguientes estratos: (a) nivel socioeconómico A: 1.5%, (b) nivel socioeconómico B: 9.2%, (c) nivel socioeconómico C: 30.8%, (d) nivel socioeconómico D: 37.1%, y (e) nivel socioeconómico E: 21.3%, y la constituye principalmente una población de niveles socioeconómicos C y D.

San Juan de Lurigancho se caracteriza por ser principalmente un distrito comercial, y, dentro de este, se desarrollan empresas de renombre nacional; cuenta con un total de 25,452 establecimientos, y el comercio al por mayor y menor es su principal actividad (59.6%), seguido de la industria manufacturera (8.5%) y del alojamiento y el servicio de comida (8.4%). El potencial comercial se ha incrementado en el distrito, con un crecimiento de 67.6% de 2005 a 2008. Además, se observa que, del total de establecimientos censados, el 99.87% pertenece al régimen de propiedad de empresa privada nacional, el 0.05% pertenece al régimen de empresa privada extranjera, y el 0.08% se ubica en otros regímenes (INEI, 2008).

En cuanto a política de precios, el distrito de San Juan de Lurigancho registra un precio de S/.1,037 por metro cuadrado, mayor con que el del distrito vecino de Comas, que vende terrenos desde S/.123 hasta S/.280 soles por metro, lo que se debe a que el distrito de San Juan de Lurigancho tiene un uso comercial al atraer la inversión pública y privada, y es la avenida Próceres de la Independencia la que tiene mayor potencial, tal como se puede observar en la Figura 19. En lo relacionado con el pago de impuestos municipales y arbitrios, la municipalidad realiza campañas para fomentar el pago, otorga beneficios a los ciudadanos que efectúan los pagos puntualmente y descuentos desde 15% a 90% en el pago de arbitrios atrasados. Sin embargo, no han aplicado estrategias efectivas para el aumento de la recaudación del tributo por parte de la ciudadanía, y, por el contrario, se mantiene y en algunos meses descende, por lo que tendrá menores recursos para realizar obras dentro del

distrito.

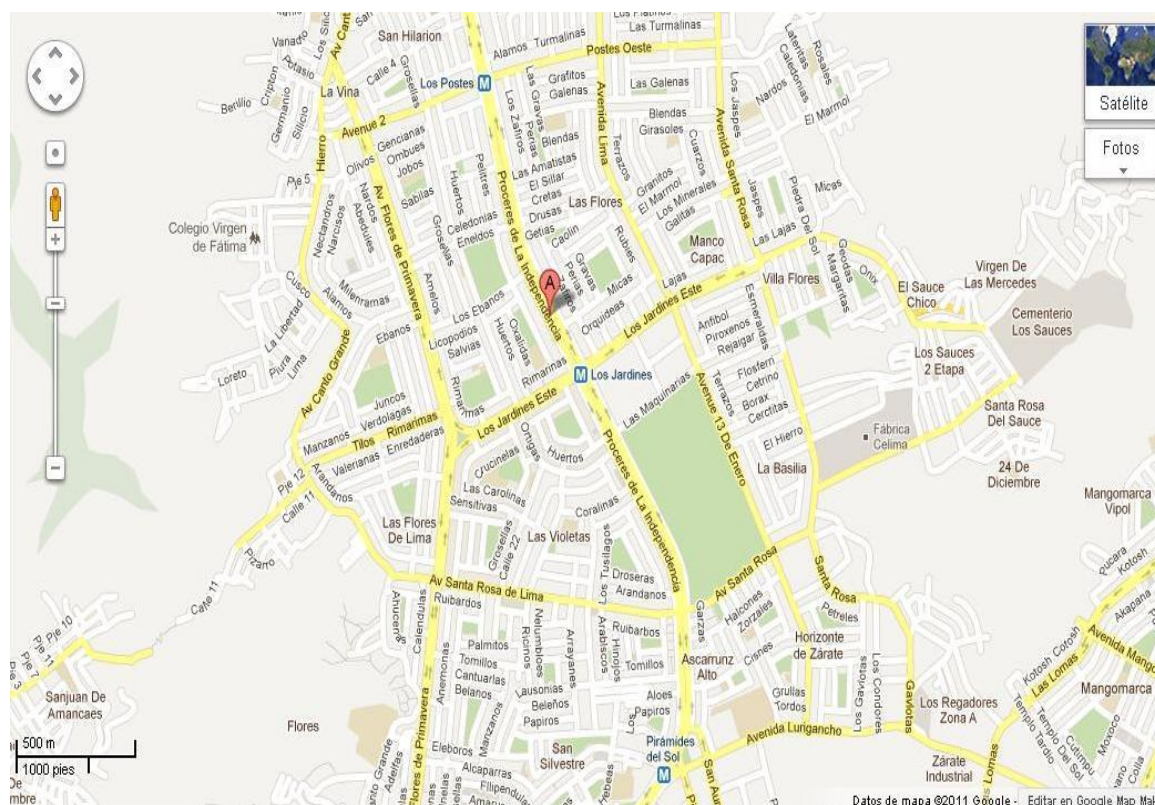


Figura 19. Avenida con Mayor Potencial Comercial en el Distrito de San Juan de Lurigancho.

Tomado de “Conoce las zonas comerciales donde tu negocio puede crecer”, de Mass, 2012. Recuperado de <http://mass.pe/noticias/2012/01/conoce-las-zonas-comerciales-donde-tu-negocio-puede-crecer>

San Juan de Lurigancho aún no cuenta con una estrategia de marketing que le permita informar a los demás distritos los beneficios y oportunidades que presenta, y se observa, al respecto, un esfuerzo casi nulo. Además, entre las actividades que realiza la alcaldía, no está el promover una campaña de marketing, por lo que constituye una debilidad para el distrito no aprovechar su potencial como distrito comercial y desarrollar una propuesta de valor para futuros inversionistas. El factor que perjudica al marketing y venta del distrito es la inseguridad.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La gestión del área de operaciones es de gran importancia para la existencia, desarrollo y competitividad del distrito (D'Alessio, 2008). Entre las variables analizadas en el

caso del distrito de San Juan de Lurigancho, se tiene en primer lugar la del medioambiente: en muchos distritos de Lima, las áreas verdes han sido convertidas en basureros, o la falta de un mantenimiento adecuado y agua para el riego han ocasionado que desaparezcan, y esta problemática también ha afectado al distrito de San Juan de Lurigancho, que, aunque cuenta con suficientes recursos humanos, presenta escasez de recursos naturales como tierra y áreas verdes por la ocupación de viviendas e invasiones (Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2012b). Según el consultor ambientalista Wilfredo Pérez, el distrito de San Juan de Lurigancho no tiene ni un metro cuadrado de área verde por habitante (Publimetro, 2011, 4 de noviembre). La municipalidad está haciendo un esfuerzo con respecto al cuidado del medioambiente y, en marzo de 2012, puso en marcha el programa Ecobonos, con la finalidad de incluir a los vecinos del distrito de San Juan de Lurigancho en la limpieza pública, el cual brinda un descuento del 10% en el pago de arbitrios de limpieza pública a aquellos que separen sus residuos sólidos de acuerdo con su naturaleza y los entreguen al camión recolector correctamente embolsados (Radio Nacional, 2012, 9 de marzo). Los distintos tipos de contaminación que actualmente afectan al distrito de San Juan de Lurigancho son relevantes para la calidad de vida de sus ciudadanos, ya que la contaminación del aire y el suelo está relacionada con la poca cultura de cuidado ambiental que existe en la población. Es importante que se tomen acciones informativas y preventivas con el objetivo de desarrollar una responsabilidad medioambiental.

En el año 2007, la PEA estaba representada por un 48.45% de la población del distrito de San Juan de Lurigancho, y este se dedicaba principalmente al comercio al por mayor y por menor, al alojamiento y al servicio de comida, con una capacidad exportadora de US\$130 millones anuales (INEI, 2008f). Las fábricas de confecciones son las que más abundan en el distrito, se dedican al rubro textil, y existen más de 1,500, entre las que se encuentran las siguientes: (a) Topy Top, (b) Kansas, (c) Custer, y (d) Pieers. También se puede encontrar

empresas reconocidas a nivel mundial como (a) CELIMA, con seis años de fundación y que cuenta con 1,000 trabajadores; (b) Hidrostral, dedicada a la venta de maquinarias y equipos, que cuenta con 390 empleados y obreros; y (c) la Corporación Lindley, con dos plantas de soplado de botellas en el distrito. Por otra parte, cuenta con un centro comercial: Las Malvinas, y con la Alameda de los Muebles. Sin embargo, en algunos casos, como en los negocios de mueblería, no se cuenta con un apoyo por parte de la municipalidad. Asimismo, actualmente, hay un conflicto legal por la demolición de 1,500 establecimientos en el distrito de San Juan de Lurigancho, ubicados en las cuadras 28, 29 y 30 de la avenida Próceres de Independencia para dar pase al Tramo 2 del tren eléctrico (Perú21, 2012d, 14 de mayo).

En la gestión del alcalde Burgos, se ha invertido más en mejoramiento y áreas verdes, lo que ha dificultado la reducción de la inseguridad ciudadana. Un 12% de los actos delictivos que ocurren en Lima se presentan en el distrito de San Juan de Lurigancho, debido a sus dimensiones poblacionales. No obstante, con la ayuda de programas sociales, se ha reducido el número de pandillas, aunque ha aumentado la formación de bandas de secuestradores (El Comercio, 2010, 24 de agosto). Entre los avances de la municipalidad en favor de la seguridad del distrito, está la creación de una central telefónica conectada con la PNP, así como la instalación de un sistema de video con 18 cámaras de vigilancia; sin embargo, estas implementaciones aún son insuficientes. En el año 2009, San Juan de Lurigancho tenía 450 serenos y 90 puestos de vigilancia (RENAMU, 2010), aunque tiene más serenos que otros distritos, como en el caso de (a) El Agustino, o (b) Ate, no son suficientes para la gran cantidad de habitantes con los que cuenta. A pesar de que la mayoría de distritos incrementaron su inversión en seguridad de 2009 a 2010, en el caso del distrito de San Juan de Lurigancho, fue todo lo contrario: -24% (Costa & Romero, 2010).

El distrito de San Juan de Lurigancho tiene como principal vía de ingreso y salida Puente Nuevo y la pista que conecta la plaza de Acho, y su red vial converge en la avenida

Próceres de la Independencia. Por otro lado, el desarrollo del proyecto Vía Parque Rímac, que integra 11 distritos, entre ellos San Juan de Lurigancho, con una inversión total de S/.2'000,000 y una duración estimada de tres años, disminuiría el 80% del tráfico por la vía de Evitamiento, y además permitiría la recuperación de seis kilómetros del río Rímac y la construcción de espacios públicos como el Gran Parque de Cantagallo (La República, 2012, 25 de enero). También se tiene programado realizar un sistema eléctrico de transporte masivo Lima y Callao con una extensión aproximada de 35 km, conformada por cinco líneas, de las cuales la ruta de la línea 1 recorrería desde la avenida Separador Industrial, en Villa El Salvador, hasta la avenida Bayóvar, en San Juan de Lurigancho (ProInversión, 2012). Muchos vecinos no están de acuerdo con esta construcción, y manifiestan su preferencia por la construcción de una vía subterránea, para evitar de esta forma la destrucción de muchas áreas verdes y la división de la avenida Próceres de la Independencia.

Debido al crecimiento poblacional que ha experimentado el distrito, se ha generado un incremento del parque automotor en la zona, lo cual es contraproducente por la falta de señalización vial y la insuficiencia de semáforos. Este problema ha incrementado los accidentes de tráfico: de acuerdo con el INEI (2011), el distrito de San Juan de Lurigancho fue uno de los tres primeros distritos donde ocurrieron más accidentes de tránsito (5.8%), y, por ello, el alcalde Burgos, continuando con su gestión de modernizar el distrito, anunció la instalación de semáforos inteligentes durante este año (Señal Alternativa, 2011).

Un problema que no se ha tomado en cuenta ha sido el constante reclamo de la población del distrito de San Juan de Lurigancho por la mejora de la seguridad ciudadana. Según la Primera Encuesta Metropolitana de Victimización 2011, este distrito está entre los primeros 10 más inseguros: el 43.8% de los encuestados afirmaron que ellos o algún miembro de su hogar fueron víctimas de un delito en el último año. Cuenta con ocho comisarías y dos jefaturas a nivel distrital y aproximadamente con 900 policías, de los cuales

el 60% está cuidando locales privados, y así se minimiza aún más la fuerza policial para la seguridad del distrito (Andina, 2012). Sin embargo, de acuerdo con los estándares internacionales, un país debe disponer de un hombre de seguridad por cada 186 habitantes. Por consiguiente, San Juan de Lurigancho debería tener más de 5,300 efectivos. Por ello, entre las iniciativas del burgomaestre con respecto a esta condición, se llevó a cabo, en el mes de marzo del presente año, una capacitación a 200 serenos de la municipalidad sobre temas de (a) arresto ciudadano, (b) comportamiento con el vecino, y (c) valores, la cual estuvo a cargo de la PNP, con la finalidad de mejorar la seguridad ciudadana y brindar un buen servicio a los vecinos del distrito (Señal Alternativa, 2012). Cabe resaltar que la falta de un plan de seguridad ciudadana y la correcta implementación de tal desfavorece la actual situación del distrito, y, por otra parte, en el año 2012, el único distrito que aprobó su Plan Local fue Miraflores (Macrogestión, 2012). Hay una errada idea sobre seguridad en muchos municipios, la cual se ve conceptualizada en la compra de vehículos, equipos o en la contratación de serenos y policías, los cuales deberían enfocarse en el uso eficiente de sus recursos de una manera competitiva.

En lo que a infraestructura respecta, el distrito de San Juan de Lurigancho cuenta con dos universidades: (a) la Universidad María Auxiliadora (UMA), ubicada en el centro del distrito; y (b) la Universidad César Vallejo (UVC), además de la Facultad de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Entre los colegios privados más caros del distrito, se encuentran los siguientes: (a) Bertolt Brecht, (b) David Ausubel, y (c) Sise (Peru.com, 2012), y, entre los más grandes, se encuentra la Institución Educativa 1182 “El Bosque”, la cual cuenta con 2,800 alumnos y una plana docente de 120 profesores. Además, el distrito cuenta con la Biblioteca Municipal Ciro Alegría, la cual, en el año 2010, atendió a 100 usuarios (RENAMU, 2010), y, por otro lado, en el mes de marzo del presente año, la Municipalidad de Lima inició la construcción del

Centro Cultural del parque zonal de Huiracocha, con la finalidad de brindar a los vecinos del distrito acceso a exposiciones de arte, teatro y música (Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2012a). Sin embargo, estos recursos no son suficientes para mejorar el nivel de educación en el distrito, al cual se suma la baja calidad de enseñanza de los docentes, por lo que se necesita implementar programas de capacitación. Además, según el INEI (2008), el distrito de San Juan de Lurigancho alcanzó una tasa de analfabetismo de 3.2, una de las tres tasas más altas en Lima.

En lo que respecta a infraestructura de servicios como agua y alumbrado eléctrico, 62.67% de las viviendas del distrito de San Juan de Lurigancho cuentan con abastecimiento de agua interna, y 85.76% tiene servicio de alumbrado eléctrico (INEI, 2008a). Sin embargo, en lo que respecta a conexiones de gas natural, tiene el porcentaje más bajo (15%), debido al impedimento en la emisión de permisos por parte de la municipalidad (DePeru.com, 2012). El gas es un combustible económico que permitiría no solo a los hogares, sino también a las industrias del distrito un ahorro en gastos de energía de un 50%. Entre las obras por realizar en San Juan de Lurigancho, se encuentra la construcción de una escalera eléctrica en el asentamiento Saúl Cantoral, la cual se iniciaría a finales de julio del presente año (El Comercio, 2012, 22 de marzo), y según manifestó el alcalde Carlos Burgos: “este proyecto busca favorecer a los que menos tienen y mejorar su calidad de vida”; sin embargo, esta inversión de gran magnitud podría ser destinada a enfrentar y mejorar otros problemas de mayor transcendencia y más relacionados con la calidad de vida como (a) la salud, (b) la seguridad, (c) la educación, o (d) la construcción de más vías de comunicación para mejorar la articulación del distrito de San Juan de Lurigancho con el resto de distritos de Lima Metropolitana.

De acuerdo con un estudio de vulnerabilidad de las edificaciones del distrito de San Juan de Lurigancho, el 94.7% de las edificaciones muestreadas son de mampostería

(albañilería) de ladrillo, seguidas de concreto (4.7%), madera (0.3%), y adobe o acero (0.1%), como se muestra en la Tabla 22.

Tabla 22

Composición de las Edificaciones de San Juan de Lurigancho

Materiales	Edificaciones	%
Adobe	1	0.1%
Concreto	60	4.7%
Mampostería	1,204	94.7%
Acero	1	0.1%
Madera	4	0.3%
Otros	1	0.1%
	1,271	Mz.

Nota. Tomado de “Estudio de microzonificación sísmica y evaluación de la vulnerabilidad de las edificaciones en el distrito de San Juan de Lurigancho”, de Universidad Nacional de Ingeniería-Facultad de Ingeniería Civil y Centro Peruano-Japonés de Investigaciones Sísmicas y Mitigación de Desastres, 2011. Recuperado de http://www.vivienda.gob.pe/pgt/DISTRITOS%20BID/SAN%20JUAN%20DE%20LURIGANCHO/02_EVALUACION%20DE%20VULNERABILIDAD/InformePDF-MapasJPG/Informe-08-SJL17062011-Rev3.pdf

El distrito de San Juan de Lurigancho cuenta con una red de salud compuesta por (a) el Hospital Nivel I Aurelio Díaz Ufano y Peral (ESSALUD); (b) el Hospital Nivel II-1 San Juan de Lurigancho (MINSA); (c) 45 centros de salud, del cual uno es de la municipalidad; (d) el “Hospital de la Solidaridad”, que pertenece a la Municipalidad de Lima; y (e) las clínicas Limatambo, la San Juan Bautista (perteneciente al Complejo San Pablo), Benedicto XVI, y San Miguel, que son parte del sector privado. Según un informe presentado por el MINSA-Hospital Arzobispo Loayza, San Juan de Lurigancho se encuentra entre los 10 primeros distritos de procedencia de los pacientes de consulta (9.11%), y, entre los factores que acreditan este alto nivel de consulta, está la satisfacción de los pacientes con el trato que reciben del personal encargado, el cual, según refiere el autor, es capacitado con campañas de relaciones públicas (Casalino-Carpio, G., 2008). Acorde con el Plan estratégico 2008-2011 del Hospital de San Juan de Lurigancho, los menores de cinco años son los que hacen más uso de los servicios de salud, y los motivos de consulta externa más importantes son los siguientes: (a) infecciones agudas de las vías respiratorias (24.5%), (b) enfermedades de la cavidad bucal (10.6%), y (c) otras infecciones de la vías respiratorias (7.9%).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Departamento de Finanzas es responsable de obtener los recursos económicos necesarios para que la organización pueda funcionar de forma sostenible, por lo que, en esta variable, se evaluará la habilidad de la municipalidad para financiar sus planes estratégicos a través de sus fuentes de ingresos existentes (D'Alessio, 2008). De acuerdo con el *Ranking* de Inversión ejecutado por las municipalidades de la provincia de Lima (2009), el distrito de San Juan de Lurigancho ocupó el segundo puesto con una inversión de 86.4% de su marco presupuestado (mientras que, en el año 2008, ocupó el puesto 30), seguido de Ate-Vitarte y Santiago de Surco. La Tabla 23 muestra el presupuesto del distrito de San Juan de Lurigancho para el año 2011, y el rubro de Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) es el importe más significativo: S/.40'782,224.70. Según información de la subgerente del Área de Contabilidad, la señora Rosa Torres Huarcaya (comunicación personal de 13 de agosto), el fondo del programa del Vaso de Leche no ha variado en los últimos cinco años, y es una categoría que se debería evaluar, ya que, aunque los beneficiarios no han aumentado, los precios sí, y no se satisface toda la demanda del distrito.

Tabla 23

Presupuesto del Distrito de San Juan de Lurigancho 2011

Agrupación por recursos	Monto acreditado
Canon y sobrecanon, regalías, rentas de aduanas y participaciones	34'501,365.49
Fondo de Compensación Municipal	40'782,224.70
Impuestos municipales	1'084,508.83
Víctimas del Terrorismo	13,072
Comedores, alimentos por trabajo, hogares y albergues	6'211,389
Programa del Vaso de Leche	10'588,341
Programa de Alimentos y Nutrición para el Paciente con Tuberculosis y Familia	809,581
Transferencia de partidas y otras asignaciones	25'226,748
Total	119'217,230.02

Nota. Adaptado de Consulta Amigable de Ingresos, Transparencia Económica Perú, 2012c. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx?v=2012>

En la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, se gestiona un presupuesto sobre la base de estimaciones de los ingresos y egresos, lo cual está a cargo del Departamento de

Planeamiento y Presupuesto, tomando en consideración el presupuesto participativo, en el cual los ciudadanos del distrito determinan los proyectos por línea de acción que se deben ejecutar. Para el año 2012, se planteó invertir lo siguiente: (a) 78% en proyectos viales, (b) 11% en medioambiente, y (c) 11% en saneamiento, como se muestra en la Figura 20.

La Municipalidad de San Juan de Lurigancho tiene como fuente de ingreso lo obtenido en las recaudaciones tributarias y arbitrios, así como ingresos provenientes de transferencias y donaciones (ver Tabla 25), y se observa un incremento de 9% en los recursos directamente recaudados de 2009 a 2011. Para el año 2012, el municipio tiene como meta incrementar la recaudación en 4%, y, según el gerente de Rentas Wálter Aucapoma Cuárez, a la fecha, ya han logrado un incremento de 3%, con pronósticos favorables de cumplir la meta antes de fin de año.

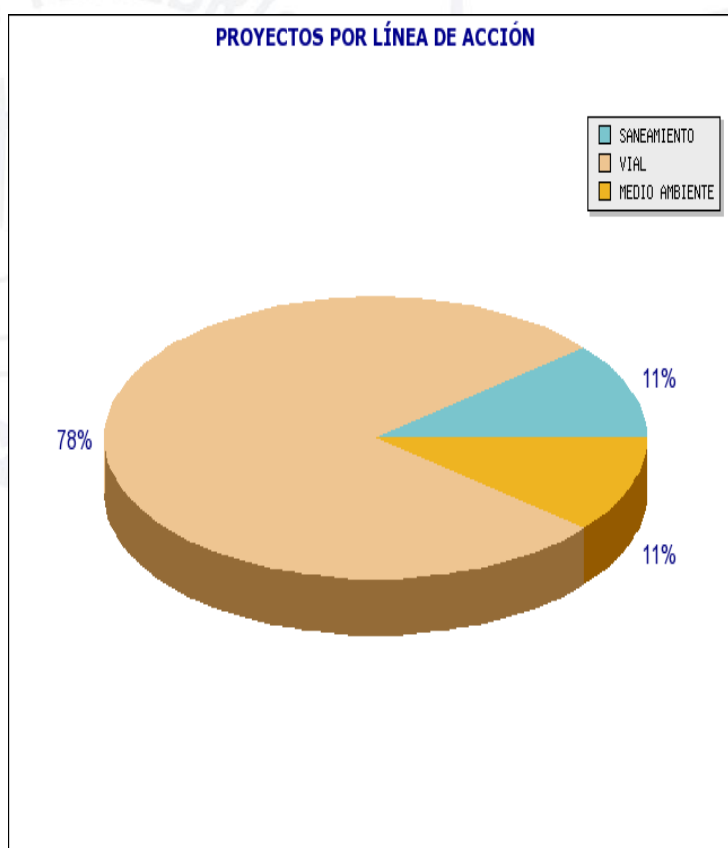


Figura 20. Proyectos por Línea de Acción del Presupuesto Participativo 2012 del Distrito de San Juan de Lurigancho.

Tomado de Dirección General de Presupuesto Público (DGPP), 2012, *El presupuesto participativo*. Recuperado el 27 de mayo de 2012, de <http://presupuesto-participativo.mef.gob.pe>

Tabla 24

PIA de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Fuente de financiamiento	2009	2010	2011
Fondo de Compensación Municipal	51'032,892	45'280,402	34'673,582
Recursos directamente recaudados	16'863,690	18'316,250	20'277,776
Impuestos municipales	10'996,065	12'097,068	13'499,080
Canon, sobrecanon, regalías, renta de aduanas	1'364,068	1'038,027	854,282
Total	80'256,715	76'731,747	69'304,720

Nota. Adaptado de Consulta Amigable de Ingresos, Transparencia Económica Perú, 2012c. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx?v=2012>

De acuerdo con la información obtenida del Balance General 2009-2010 (ver Apéndice A), se realizó el cálculo de ratios para el distrito de San Juan de Lurigancho y sus distritos vecinos: (a) Comas, y (b) San Martín de Porres, como se muestra en la Tabla 25, y se puede observar lo siguiente: (a) cuenta con suficiente capital de trabajo, (b) no se ha generado ningún déficit en los años 2009 y 2010, y (c) además muestra un ratio de liquidez mayor que uno, lo que permitiría el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo.

Entre los años 2006 y 2011, los ingresos han aumentado en un 51% y los gastos lo han hecho en un 75%. El último año que presentó un déficit fue en 2006, con un nivel de 14.4% en relación con los ingresos, como se observa en la Tabla 26. Los ingresos propios de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho son utilizados para cubrir: (a) gastos administrativos; (b) mantenimiento de computadoras; (c) compra de materiales; y (d) pago de servicios y de personal contratado, cuyos gastos son los más fuertes del municipio.

Por otro lado, de acuerdo con el grado de endeudamiento, se observa que hay un exceso de capitales propios, por lo que se recomienda asumir cierta proporción de deuda. No muestra un alto grado de endeudamiento sobre el patrimonio (22%), el cual ha disminuido de 2009 a 2010 en un 3%, mientras que, en los distritos de Comas y San Martín de Porres, se observa un déficit en el capital de trabajo neto: su ratio es menor que uno, principalmente en Comas, lo que puede ocasionar la suspensión de pagos y tener que usar parte de su activo fijo para enfrentar sus deudas a corto plazo. En el caso de Comas, muestra un grado de endeudamiento de nivel aceptable; sin embargo, San Martín de Porres está perdiendo

autonomía financiera frente a terceros y debe disminuir sus deudas. Por otro lado, los valores ROA y ROE del distrito de San Juan de Lurigancho se muestran muy por debajo, y reflejan una deficiente gestión de sus recursos.

Tabla 25

Principales Ratios Financieros del Distrito de San Juan de Lurigancho, Comas y San Martín de Porres

	2009	2010	Comas	SMP
Capital de trabajo	55'568,103.27	61'033,411.03	25'525,431.78	73'173,193.65
Capital de trabajo neto	23'324,589.75	37'859,778.02	-13'633,550.59	-8'836,602.53
Liquidez	1.20	1.47	0.67	0.95
Ratio de efectivo	0.034	0.018	0.033	0.028
Prueba ácida	1.19	1.43	0.67	0.95
Grado de endeudamiento	0.20	0.18	0.48	0.76
Endeudamiento sobre patrimonio	0.25	0.22	0.91	3.16
Grado de propiedad	0.80	0.82	0.52	0.24
Ratio endeudamiento LP	0.01	0.02	0.21	0.87
Multiplicador financiero	1.25	1.22	1.91	4.16
ROA	1.00	0.04	0.09	0.02
ROE	1.25	0.05	0.17	0.09

Nota. Ratios calculados sobre la base de los estados financieros, balance general y estado de gestión. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/ctarepublica/default.aspx?a=2006&tb=1>

Para el año 2011, aún no se ha realizado una auditoría de los estados financieros de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, debido a una demora en la selección de la empresa auditora. Según refiere el subgerente del Área de Contabilidad, en las últimas auditorías, siempre se ha observado el tema de falta de liquidación de obras realizadas anteriormente, las cuales no fueron liquidadas técnica y financieramente en su debido gobierno.

Por otro lado, en este año, la municipalidad ha recibido una transferencia proveniente del Plan de Incentivos en las Mejoras de la Gestión y Modernización Municipal por el cumplimiento de algunas metas, acorde con el Decreto Supremo N.º 004-2012-EF, como son las siguientes: (a) incremento de la recaudación de los tributos municipales, (b) mejora en la ejecución de proyectos de inversión, (c) simplificación de trámites, y (d) mejora en la provisión de servicios públicos.

Los niveles socioeconómicos más predominantes en el distrito son C y D, con un

30.8% y 37.1%, respectivamente, lo cual representa una desventaja comparativa en las recaudaciones de impuestos en comparación con las de otros distritos como San Isidro o Miraflores (APEIM, 2012). Según datos de la municipalidad, un 67% de los contribuyentes incumplen el pago de sus obligaciones.

Se identificó como debilidades en esta área la falta de recursos humanos capacitados, debido a que no se ofrece ningún tipo de capacitación del personal, y simplemente reciben talleres de actualización sobre el uso del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), el cual cuenta con (a) módulos presupuestarios, (b) de ejecución presupuestal-tesorería, (c) contabilización de operaciones, y (d) elaboración de los estados financieros y rentas-catastro; sin embargo, este sistema, en algunas oportunidades, ha generado retrasos en el Área de Contabilidad, debido a demoras en la implementación de actualizaciones y aplicativos por la falta de técnicos residentes (Torres, Comunicación personal, 2012, 22 de junio).

Además, por otra parte, debe señalarse que es importante incrementar la recaudación de impuestos para financiar más proyectos y mejoras en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

4.1.5 Recursos humanos (H).

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2008, p. 178). San Juan de Lurigancho es el distrito que alberga la mayor cantidad de población en la región de Lima y, como tal, del Perú; por ello, la municipalidad, para realizar una mejor administración y control, ha fraccionado al distrito en cuatro cuadrantes, que, en teoría, deberían ser autosostenibles. Inicialmente, se proyectó como un distrito destinado a albergar principalmente al sector industrial, pero actualmente, en una mayor proporción, es un distrito

residencial, y su principal recaudación corresponde a las viviendas. Según el Censo de Población y Vivienda del 2007 del INEI, San Juan de Lurigancho tenía una población total de 898,443 habitantes, y, para este año 2012, la población proyectada es de 1'025,929 habitantes (INEI, 2012). Tomando como referencia el censo realizado en el año 2007 (ver Figura 21), la mayor cantidad de la población en San Juan de Lurigancho tenía entre 15 y 29 años, y actualmente esa numerosa población corresponde a la PEA.

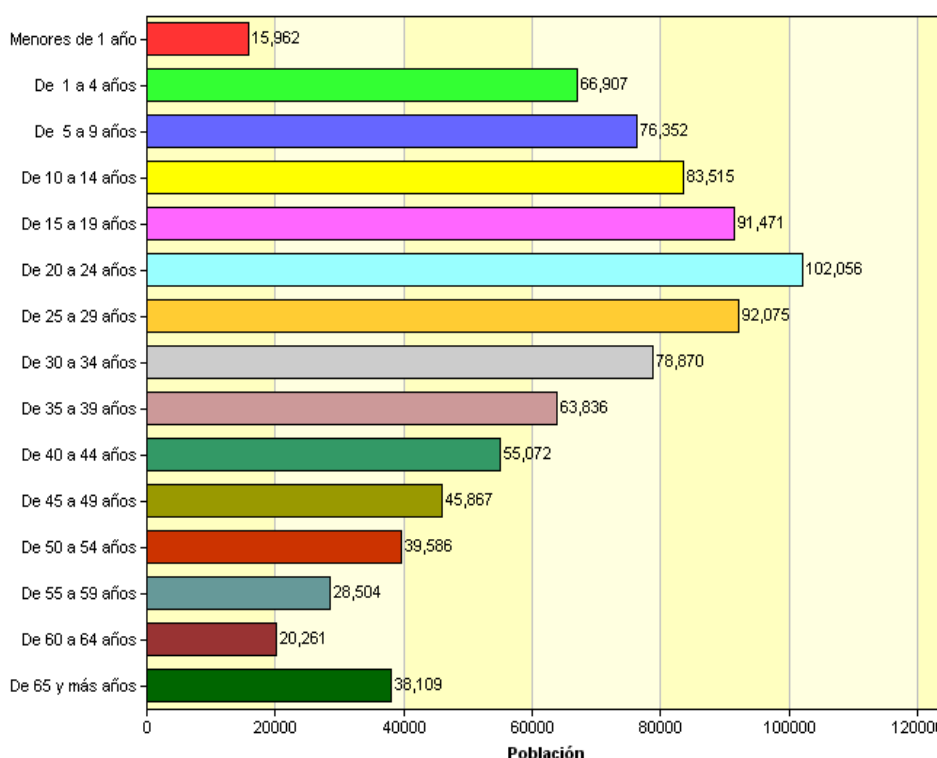


Figura 21. Población Total de San Juan de Lurigancho por Grupos de Edad. Tomado de INEI, 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Es importante señalar que la mayoría de las familias están conformadas por padres que prefieren el estado civil de convivientes, mentalidad que difiere sustancialmente de las tradiciones de antaño. En algunos casos, las personas no registran su estado civil con el fin de tener más libertades a la hora de realizar trámites, lo que se puede observar en la Figura 22.

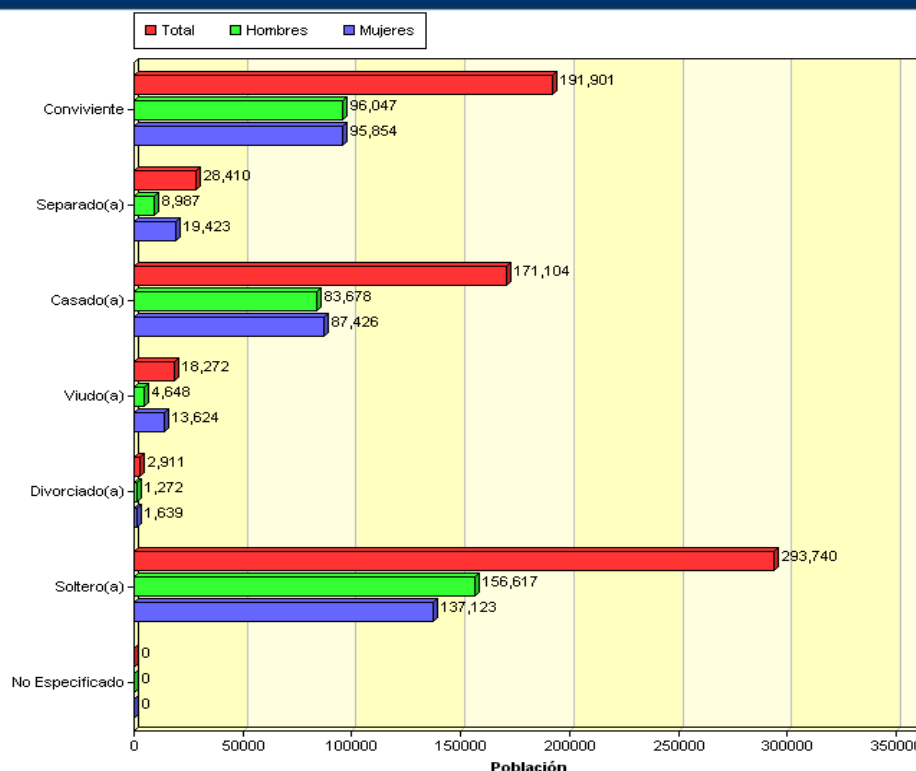


Figura 22. Población de San Juan de Lurigancho de 12 Años a Más, por Estado Civil y Sexo. Tomado de INEI, 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

La mayoría de ciudadanos de San Juan de Lurigancho tienen tan solo nivel de educación secundaria, generalmente por limitaciones económicas, y necesitan ingresar lo más pronto a alguna actividad económica que pueda significar un ingreso adicional para la familia; por ello, sus actividades son básicamente artesanales y, en el mejor de los casos, técnicas, y son muy pocos los que cuentan con grado superior. En la Figura 23, se muestra una gráfica con la tendencia respecto de los niveles de educación, y, en la Figura 24, se muestra la principal actividad económica que tiene el ciudadano de San Juan de Lurigancho.

De acuerdo con el APEIM, los niveles socioeconómicos predominantes en la zona 3 (clasificación APEIM), que corresponden al distrito de San Juan de Lurigancho, son el nivel D (con 37.1%), seguido del nivel C (con 30.8%), el nivel E (con 21.3%), el nivel B (con 9.2%), y solo un 1.5% de la población corresponde al nivel A (APEIM, 2012).

Según el RENAMU (2010), la institución cuenta con un total de 1,224 empleados, y el Concejo Municipal está integrado por el alcalde y 15 regidores. Del total de trabajadores,

la conformación es la siguiente: (a) el 2.86% pertenece al grupo funcionarios y/o directivos (35 funcionarios); (b) el 12%, al grupo de profesionales (147 profesionales); (c) el 22.14%, al grupo de técnicos (271 técnicos); (d) el 17.81%, al grupo de auxiliares (218 auxiliares); (e) el 24.51%, al grupo de obreros de limpieza (300 obreros); y (f) el 20.67 %, equivalente a 253 trabajadores, pertenece al grupo de obreros para otros servicios de la municipalidad.

En tal sentido, se puede concluir que los ciudadanos de San Juan de Lurigancho conforman una fuerza laboral importante a nivel de Lima, pero, por su poca preparación y condiciones adversas para concluir sus estudios, no están capacitados para ocupar puestos bien remunerados y están obligados a desarrollar actividades económicas básicas y no especializadas, y, en consecuencia, no pueden superar ciertas adversidades socioeconómicas.

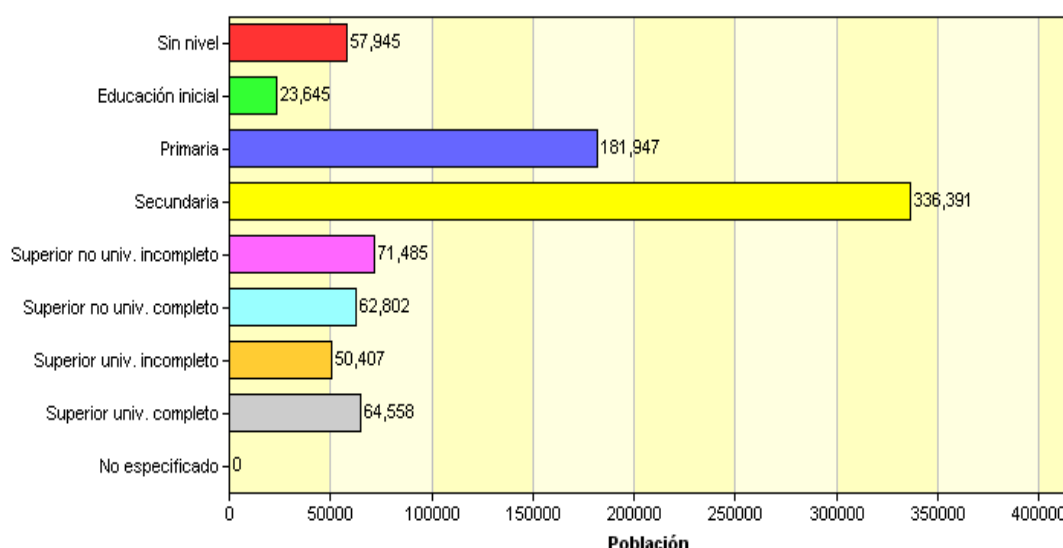


Figura 23. Población de San Juan de Lurigancho de Tres Años y Más de Edad, por Nivel Educativo Alcanzado.

Tomado de INEI, 2007. Recuperado de

<http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>.

Tabla 26

Ingresos y Gastos de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho 2006 a 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ingresos tributarios	42'848,748.76	40'701,619.08	56'959,799.59	411'834,221.81	22'494,969.08	25'271,918.82
Ingresos no tributarios	1'498,674.42	6'291,362.27	3'417,356.97	300'690,361.86	39'349,033.72	22'685,406.63
Trasposos y remesas recibidas				215'163,046.14	55'673,111.03	92'316,147.21
Transferencias corrientes recibidas	29'289,648.36	34'836,186.09	34'328,167.85	396,422.84	32'742,405.22	93,591.93
Total de ingresos	73'637,071.54	81'829,167.44	94'705,324.41	928'084,052.65	150'259,519.05	140'367,024.59
Gastos administrativos	-18'636,289.88	-24'054,432.29	-41'132,776.35	-277'612,363.26	-81'265,788.95	-61'552,923.00
Gastos de personal	-11'336,099.06	-11'847,389.33	-11'003,368.04	-50'822,291.30	-17'105,904.95	-15'317,901.80
Gastos por pens. prest. y asistencia				-3'085,634.02	-13'266,968.56	-13'469,823.56
Donaciones y transferencias otorgadas				-251'620,282.91	-6'816,550.00	-7'020,970.00
Trasposos y remesas otorgadas					-667,668.49	
Provisiones del ejercicio	-5'749,646.40	-32'718,451.26	-17'538,942.78	-119'204,817.62	-21'911,466.02	-20'704,039.52
Total de gastos	-35'722,035.34	-68'620,272.88	-69'675,087.17	-702'345,389.11	-141'034,346.97	-118'065,657.88
Otros ingresos y gastos	-48'553,634.27	21'138,063.07	-18'458,375.49	27'520,870.71	1'469,693.94	2'704,752.13
Resultado del ejercicio	-10'638,598.07	34'346,957.63	6'571,861.75	253'259,534.25	10'694,866.02	25'006,118.84

Nota. Elaborado según la información recuperada de <http://ofi.mef.gob.pe/ctarepublica/default.aspx?a=2009&tb=1&accp=>

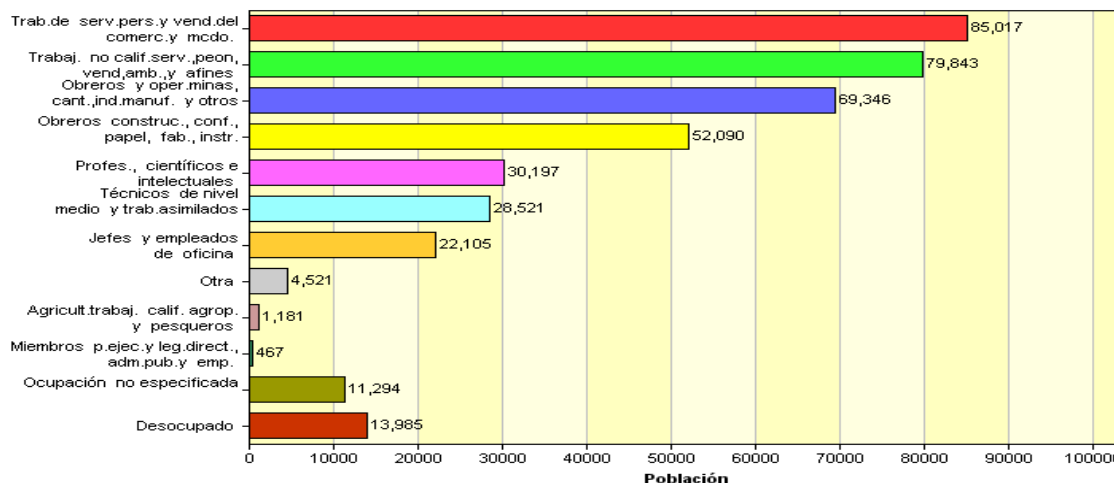


Figura 24. Población de San Juan de Lurigancho de Seis Años y Más de Edad, por Ocupación Principal.

Tomado de INEI, 2007. Recuperado de

<http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte para (a) la toma de decisiones gerenciales, (b) la ejecución de los procesos productivos, (c) el cumplimiento de las metas de marketing, y (d) la asignación de recursos financieros, entre otros (D'Alessio, 2008). Desde el año 2007, los sistemas de información han tomado importancia en San Juan de Lurigancho, y, por ello, su implementación ha dado resultados inesperados como un mejor control de la captación de impuestos de los ciudadanos y determinar cuáles son los mejores meses de recaudación, lo que trae consigo la toma de decisiones acertadas y el planteamiento de estrategias adecuadas. Es importante señalar que la información es restringida a cuatro usuarios de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho, y no es aprovechada por todas las áreas para la toma de decisiones.

El personal del Área de Tecnología de la Información se encuentra familiarizado con su uso, y, por lo menos, uno de cada área del distrito también, con el fin de mantener actualizada la información y así hacerla más efectiva en la toma de decisiones.

Adicionalmente, se reciben capacitaciones para aprovechar al máximo los beneficios de la información y comunicación, lo que ya es percibido por los mismos trabajadores de las

diferentes áreas y por la municipalidad en la elaboración de proyectos. El presupuesto correspondiente a esta área es solicitado a Planificación, por estar dentro de ella. La comunicación interna esta diferenciada tanto para aquellos que conforman la plana mayor (gerencial) y para los de menor rango o categoría; los primeros tienen acceso a Internet (web), intranet (usuario, correo electrónico), telefonía móvil (convenio con Nextel), y ello marca una gran diferencia en la fluidez de la comunicación; mientras que los de menor rango no poseen ninguno de estos beneficios, y la comunicación entre ellos para coordinar o solicitar aprobaciones es mediante documentos físicos, característica que señala una debilidad, pues dilata y dificulta la correcta comunicación, así como la rapidez y obtención de la información.

La comunicación externa entre la municipalidad y el ciudadano de a pie se realiza en forma manual, esto es, a través de mesa de partes, donde es registrada, codificada, clasificada y luego entregada al área correspondiente. La municipalidad posee una página web que cumple una función netamente informativa, pues no es posible la interacción entre el contribuyente y la municipalidad, y no se permite la realización de ningún trámite o gestión; esta página cuenta, entre otros, con lo siguiente: (a) estructura organizativa de la municipalidad, (b) obras realizadas, (c) notas de prensa, (d) información respecto de trámites, y (e) gestión municipal. Con respecto a seguridad, se está iniciando la implementación de circuitos cerrados de televisión (CCTV), con el fin de mejorar la seguridad en el distrito y, a su vez, hacer más eficiente la utilización del personal de seguridad, pues ayuda a tener un panorama más amplio de lo que está sucediendo en las principales avenidas del distrito y efectiviza la labor del Serenazgo. Esta innovación tecnológica es mínima, y, por ello, los resultados son limitados, por lo que el contribuyente se mantiene en constante alerta respecto de su seguridad personal y material.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).

La tecnología brinda oportunidades para mejorar la eficiencia y la efectividad de los servicios que proporciona una organización, y, además, representa un nuevo mercado en continuo crecimiento, que atrae significativamente a los inversionistas. Debido a lo anteriormente mencionado, se debe tomar ventaja de las oportunidades que brinda la tecnología para atraer nuevos negocios ofreciendo comunicación e infraestructura tecnológica de alto nivel. Por otro lado, en el caso del área de I & D, se enfoca en la parte de innovación e invención, las cuales son fuentes importantes para lograr una ventaja competitiva sostenible (D'Alessio, 2008).

Tomando en consideración las variables en la auditoría de tecnología, investigación y desarrollo aplicadas al distrito de San Juan de Lurigancho, se concluye que hace falta potenciar el uso eficaz de la tecnología para el desarrollo de procesos; sin embargo, se pueden mencionar algunos avances tecnológicos como la instalación de un sistema de video con 18 cámaras de vigilancia con un alcance de 400 metros, las cuales permiten la identificación de las caras de los asaltantes o ladrones que atenten contra la integridad de los ciudadanos (La República, 2011, 26 de marzo). Este avance también se ve reflejado en los servicios que brinda la municipalidad para sus ciudadanos a través de su página web: ha implementado sistemas *on-line* que permiten tener información en línea de diversos trámites como (a) libro de reclamos, (b) consultas tributarias, y (c) pagos en línea. Además, es importante mencionar el inicio de las obras del Tramo 2 del tren eléctrico, el cual incluirá en su recorrido al distrito de San Juan de Lurigancho, lo que permitirá a sus ciudadanos reducir sus tiempos de viaje.

De acuerdo con un estudio realizado por Motorola para evaluar el grado de digitalización de las ciudades de América Latina, una ciudad digital es aquella que cuenta con una Administración Pública moderna, que, de forma inteligente, hace uso de la tecnología con la finalidad de ofrecer nuevos servicios y facilidades a sus ciudadanos, y tiene como

actores principales a (a) la Municipalidad, (b) las empresas, y (c) los ciudadanos, según se puede observar en la Figura 25. Sobre la base de un análisis, se determinó que, entre las 25 ciudades líderes, se encontraba el Callao y Los Olivos, con un índice de 43.2 y 45.4, respectivamente. En este estudio, participaron 150 ciudades, incluidas siete municipalidades de Lima: (a) Ate, (b) La Molina, (c) Lince, (d) Carmen de La Legua, (e) Magdalena del Mar, (f) Pueblo Libre, (g) Santiago de Surco, y (h) Miraflores. Lamentablemente, el distrito de San Juan de Lurigancho no participó a pesar de que la inclusión fue voluntaria. Según el reporte de este *ranking*, el Callao destaca, porque (a) posee un acceso inalámbrico público y gratuito que les ofrece buenas velocidades, (b) dispone de un telecentro en zonas de bajos recursos, (c) ha implementado planes de financiamiento de terminales para la población docente, (d) ha brindado acceso a una biblioteca virtual con 2,500 contenidos, y (e) sus vehículos de Serenazgo cuentan con un sistema de posicionamiento global (GPS, por sus siglas en inglés [*Global Positioning System*])). En el caso de Los Olivos, a través del Sistema Informático Municipal Integrado (SIMI WEB), los empleados habilitados pueden realizar modificaciones, requerimientos y otras actividades desde cualquier conexión a Internet, y ha brindado a sus empleados de urbanización diversos PDA para trabajos de fiscalización y catastro (Ranking Motorola de Ciudades Digitales, 2009) (ver Figura 25).

La Municipalidad de San Juan de Lurigancho no cuenta con una Gerencia de Investigación y Desarrollo dentro de su organigrama, ni con un presupuesto para mejoras relacionadas con este aspecto. Además, no brinda a los vecinos ningún servicio de Internet gratuito que les permita reforzar su nivel de conocimiento tecnológico. Se puede concluir que la administración cuenta con pocas prácticas de modernización, y se muestra un bajo interés por parte de la alta dirección en el área de I & D.

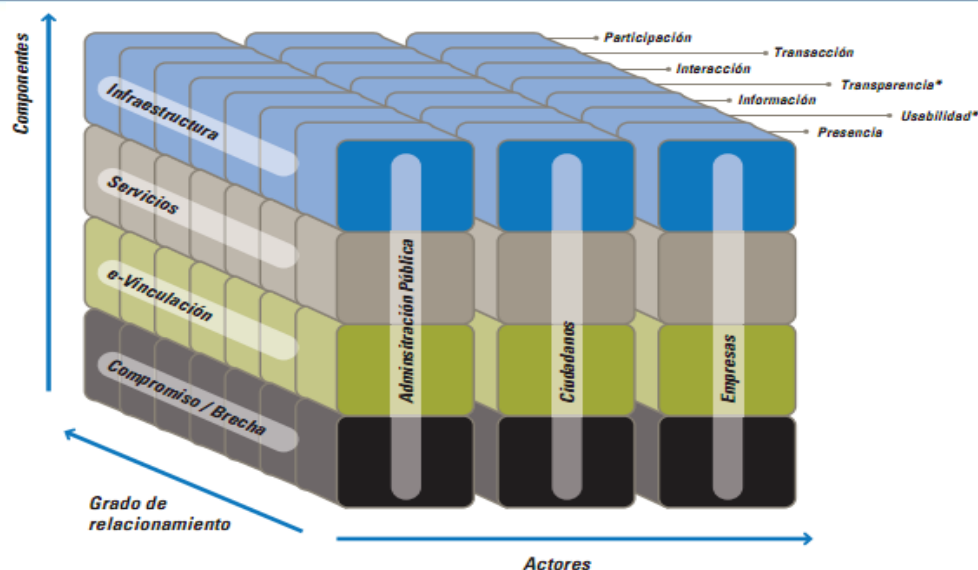


Figura 25. Modelo de Análisis para el Ranking Motorola de Ciudades Digitales. Tomado de “Modelo de análisis”, Ranking Motorola de Ciudades Digitales en América Latina 2009, octubre de 2009. Recuperado de http://business.motorola.com/americalatina/rankingciudadesdigitales/pdf/ranking_ciudades_digitales.pdf

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI para el distrito de San Juan de Lurigancho cuenta con 16 factores determinantes de éxito, de los cuales seis de ellos son fortalezas y 10 son debilidades. Se asignó los pesos tomando en consideración la información recopilada durante el análisis interno. El objetivo de esta matriz es resaltar y evaluar las principales fortalezas con las que cuenta actualmente el distrito, las cuales permitirán el desarrollo de este, así como identificar las debilidades, que, a través del establecimiento de la visión, objetivos y la implementación de estrategias internas, se intentarán superar y convertir en fortalezas (ver Tabla 27). Los resultados muestran una diferencia de las fortalezas internas de 0.69 con respecto a las debilidades.

Tabla 27

Matriz de Evaluación de los Factores Internos de San Juan de Lurigancho

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Presencia de industrias textiles competitivas y de gran escala	0.05	4	0.2
2. Construcción de vías de acceso y transporte terrestre para el sector Urbano	0.08	4	0.32
3. Alta disponibilidad de recurso humano	0.08	4	0.32
4. Potencial de crecimiento turístico	0.05	3	0.15
5. Disponibilidad de áreas para el crecimiento industrial y comercial	0.08	4	0.32
6. Facilidades de acceso a gas natural que brinda el Estado al distrito.	0.07	3	0.21
	0.41		1.52
Debilidades			
1. Modelo de gestión del gobierno local burocrático y desorganizado	0.05	1	0.05
2. Presencia de una visión que busca resultados a corto plazo	0.05	1	0.05
3. Niveles de servicio básicos bajos	0.06	1	0.06
4. Carencia de área para el crecimiento urbano	0.05	2	0.1
5. Posicionamiento de un distrito con falta de seguridad ciudadana	0.07	1	0.07
6. Baja coyuntura entre el desarrollo del distrito y la industria	0.06	1	0.06
7. Baja recaudación de impuestos	0.07	1	0.07
8. Falta de tecnología, innovación e investigación	0.06	1	0.06
9. Falta de capacitación y formación académica del personal municipal	0.05	2	0.1
10. Procesos burocráticos municipales para el acceso al gas Natural	0.07	1	0.07
	0.59		0.69
Total	1		2.21

El puntaje ponderado total para el distrito de San Juan de Lurigancho es 2.21, el cual está por debajo del promedio (2.5), lo que significa que internamente es un distrito débil, y, por lo tanto y debido a que estos factores son controlables, el reto de la gerencia es poner más atención a los factores débiles y buscar de forma coordinada que, en el mediano o largo plazo, se puedan superar.

4.3 Conclusiones

El análisis interno del distrito de San Juan de Lurigancho muestra que no se están aprovechando todas las fortalezas correctamente, lo cual afecta directamente el crecimiento y desarrollo del mismo. A pesar de que cuenta con un potencial comercial, no ha sabido aprovechar esta posición para la captación de proyectos de inversión de gran envergadura, lo que representaría una fuente generadora de trabajo e ingresos para el distrito, y, por ello, debe iniciar un posicionamiento con apoyo de diversos medios de comunicación para atraer tal

inversión. Es importante mencionar que el uso de tecnologías en el distrito es limitado, a lo que se suma la ausencia de una cultura de innovación, y la falta de proyectos relacionados con la I & D en favor del avance tecnológico.

La administración del distrito de San Juan de Lurigancho está bajo la responsabilidad de la municipalidad distrital, la cual está organizada en nueve gerencias y 30 subgerencias, y sus funciones se rigen bajo las normas internas existentes para cada departamento. Se ha observado que estas gerencias muestran ciertas dificultades relacionadas con (a) comunicación interna, (b) capacitación, y (c) motivación del personal. Además, el Concejo Municipal no cuenta con funcionarios competentes de acuerdo con la información de sus hojas de vida.

Adicionalmente, se ha observado una falta de apoyo a los comerciantes del distrito y la formación de vínculos con los sectores productivos, necesarios para empoderar su potencial comercial. Asimismo se requiere mejorar los índices de recaudación tributaria tratando de disminuir los porcentajes de morosidad, y lograr una mayor formalización empresarial. Por otro lado, existen grandes problemas relacionados con la seguridad ciudadana, a los cuales se les debe prestar atención, ya que perjudican la imagen y reputación del distrito y afectan directamente la calidad de vida de sus ciudadanos.

Capítulo V: Intereses del Distrito de San Juan de Lurigancho y Objetivos de Largo

Plazo (OLP)

Los intereses organizacionales son aquellas metas que el distrito pretende alcanzar para tener éxito en el medio en el que compite (D'Alessio, 2008). Con base en la visión planteada para el distrito de San Juan de Lurigancho en el Capítulo II y en el análisis externo e interno plasmados en los Capítulos III y IV, y sumado a la teoría tridimensional de Hartmann, como base para definir los intereses, se elaborarán los OLP que espera alcanzar el distrito.

5.1 Intereses del Distrito de San Juan de Lurigancho

De acuerdo con el Plan Estratégico Institucional 2011-2014, los intereses del gobierno actual son los siguientes: (a) mejorar y fortalecer los programas sociales de reducción de la pobreza; (b) desarrollar sitios turísticos, de servicios y facilidades adecuadas; y (c) potenciar las capacidades de los recursos humanos de la administración pública, simplificación de procedimientos y la atención del ciudadano, cumpliendo los principios éticos y la rendición de cuentas (PEI, año 2010, p. 5). Sin embargo, según la visión planteada en el Capítulo II, el principal interés del distrito sería hacer de sí mismo un lugar competitivo y moderno e impulsar el desarrollo económico de sus ciudadanos, para lo cual se deben realizar mejoras en ciertas capacidades de (a) gestión, (b) integración, (c) sociales, (d) de infraestructura, y (e) económicas. A continuación, se detallan los intereses que deben prevalecer para lograr la visión deseada:

- Aprovechar el potencial comercial del distrito para atraer inversión que mejore la economía local e incremente los niveles de recaudación de impuestos del distrito.
- Invertir en calidad de enseñanza para mejor los niveles de educación y asegurar mano de obra calificada para las futuras generaciones.
- Desarrollar programas orientados a mejorar las condiciones ambientales del

distrito.

- Mejorar los servicios básicos y de salud en lo relacionado con accesibilidad y calidad.
- Fortalecer las medidas de seguridad ciudadana, como uno de los factores más importantes, con base en un plan y su correcta aplicación, y teniendo como pilar el uso eficiente del recurso humano.
- Fomentar el desarrollo urbano en lo relacionado con (a) la mejora de la infraestructura, (b) la implementación de más semáforos, y (c) la señalización de las calles.
- Asimismo se debe fomentar el desarrollo del sector inmobiliario en el distrito generando mayores y mejores alternativas de vivienda.
- Fomentar el uso de nuevas tecnologías en los servicios públicos que brinda el distrito.
- Concretar alianzas estratégicas con los distritos vecinos, con la finalidad de lograr objetivos comunes, fomentando de diversas formas un desarrollo sostenible.
- Promover mejores prácticas de responsabilidad social y valores.

5.2 Potencial del Distrito de San Juan de Lurigancho

D'Alessio (2008) señaló lo siguiente: “los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país” (p. 97), y, para determinar el potencial del distrito, es necesario analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar. A continuación, se analizará al detalle cada uno de ellos:

Demográfico. Según el MINSA, la población estimada del distrito de San Juan de Lurigancho, al año 2012, es de 1'025,930, y, con relación a la cantidad de habitantes de Lima Metropolitana, esta representa aproximadamente el 10.64% de la misma (INEI, 2008a). Por

otro lado, el grupo más representativo está formado por quienes tienen entre 15 y 29 años (28.38%) (MINSA, 2012), y su población está constituida principalmente por los niveles socioeconómicos C y D, que representan, respectivamente el 30.8% y el 37.1% (APEIM, 2012). Asimismo, la PEA estaba representada por un 48.45% de la población (INEI, 2007).

Geográfico. El distrito se encuentra ubicado al noreste de la provincia de Lima, y tiene una superficie de 131.25 km² (INEI, 2012d). Limita por el Norte con el distrito de San Antonio, por el Este continúa limitando con el distrito de San Antonio y el distrito de Lurigancho-Chosica, por el Sur con los distritos de El Agustino y Lima, y por el Oeste con los distritos del Rímac, Independencia, Comas y Carabayllo.

Por otra parte, debido a que es el distrito más poblado de Lima, requiere de la construcción de más vías terrestres de comunicación para mejorar la articulación del distrito con el resto de distritos de Lima Metropolitana.

Económico. En cuanto a las inversiones realizadas en el distrito, el sector comercio es el que mayor interés ha recibido durante los últimos años, y las fábricas de confecciones son las que más abundan en el distrito. De acuerdo con una encuesta realizada por la Subgerencia de Desarrollo Institucional de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, la cual se llevó a cabo entre marzo y abril de 2012, y en la que participaron en total 2,352 personas provenientes de las 18 comunas presentes en el distrito, se identificó, en lo relacionado con iniciativas empresariales, que el principal sector de atracción para los pobladores entrevistados es el comercio (ver Figura 26).

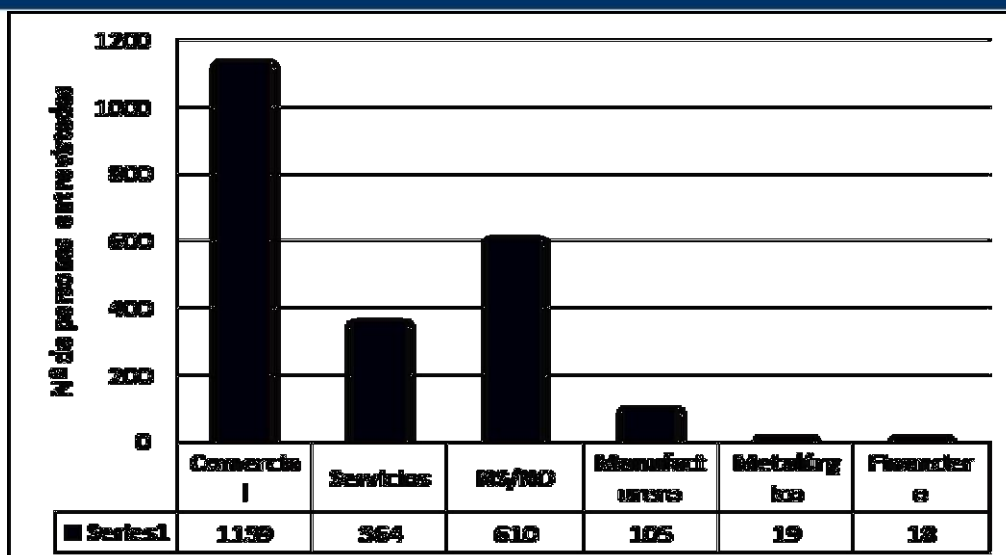


Figura 26. San Juan de Lurigancho: Iniciativas Empresariales.
 Tomado de “Boletín Estadístico Municipal”, Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2012c.

Tecnológico-científico. El distrito de San Juan de Lurigancho muestra un desarrollo muy pobre en el aspecto tecnológico y científico en comparación con el de otros distritos de Lima. Se ha podido observar que no existe el uso de tecnología vigente. La municipalidad tiene una tecnología de integración básica que se usa en la seguridad ciudadana y en la gestión administrativa municipal. De acuerdo con el Boletín Estadístico Municipal (2012), el 81% de las personas entrevistadas aseguraron no poseer una computadora en casa. Sin embargo, un 62% mencionó que sí accede a los servicios de Internet, y la mayoría respondió que lo hacía desde una cabina pública (ver Figura 27).

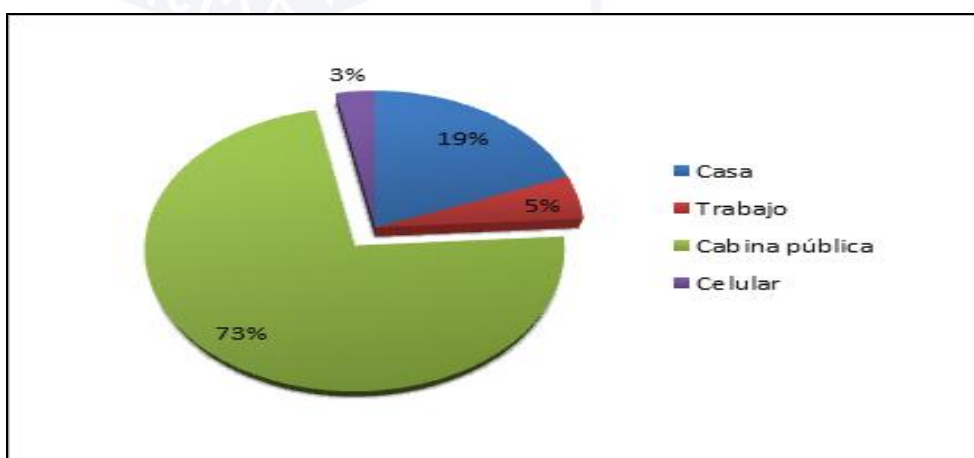


Figura 27. San Juan de Lurigancho: Lugar de Uso del Servicio de Internet.
 Tomado de “Boletín Estadístico Municipal”, Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2012c.

Histórico-psicológico-sociológico. San Juan de Lurigancho se fundó el 24 de julio de 1571 (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2012), su nombre original fue Ruricancho, y encierra toda una historia de mestizaje que se remonta hasta la época preínga. Desde el punto de vista sociológico, la población del distrito se caracteriza por ser principalmente de los niveles socioeconómicos C y D, y por ser muy emprendedora.

Militar y policial. La Policía es el principal representante de la lucha contra la delincuencia y la criminalidad, apoyada por las unidades de Serenazgo del distrito. El distrito de San Juan de Lurigancho está entre los 10 distritos más inseguros del país (Ciudad Nuestra, 2011); la inseguridad se ha convertido en una amenaza que limita sus posibilidades de desarrollo futuro. No obstante, de acuerdo con los resultados obtenidos en el Boletín Estadístico Municipal (2012), la población califica a la inseguridad ciudadana del distrito como un problema de término medio, y se enfoca más en la falta de infraestructura (ver Figura 28). En el caso de San Juan de Lurigancho, los principales actos delictivos son el robo de casas y la drogadicción, lo cual está más relacionado con la falta de oportunidades para los jóvenes.

Por otro lado, según el informe preparado por el Ministerio del Interior y la Policía Nacional, existen unos 11,000 menores de edad que estarían metidos en hordas, y el distrito de San Juan de Lurigancho es uno de los que presenta el mayor índice de pandillas (Perú21, 2011b, 13 de febrero).

5.3 Principios Cardinales del Distrito de San Juan de Lurigancho

Los principios cardinales son aspectos que deben analizarse cuidadosamente, y, juntamente con la visión, la misión, y los intereses del distrito, servirán como referencia para el establecimiento de los OLP (D'Alessio, 2008).

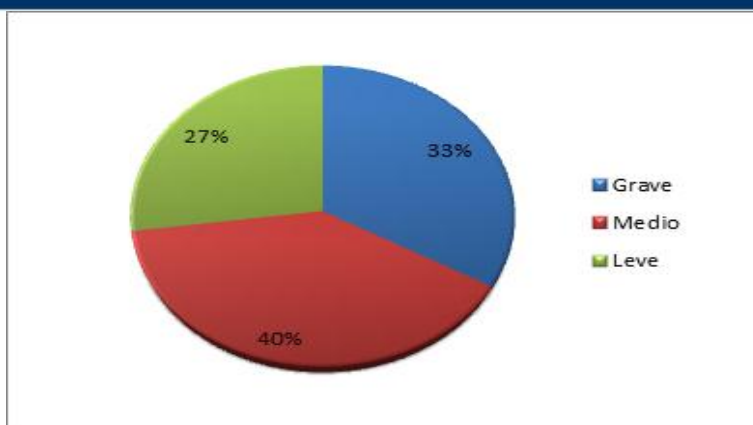


Figura 28. San Juan de Lurigancho: Percepción de la Inseguridad Ciudadana. Tomado de “Boletín Estadístico Municipal”, Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2012c.

Influencias de terceras partes. Es relevante evaluar la influencia de terceras partes para determinar quiénes podrían llegar a ser aliados estratégicos. El distrito de San Juan de Lurigancho recibe influencia de la Municipalidad Metropolitana de Lima y de diferentes instituciones que regulan las actividades y servicios del distrito, como el MEF, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, el Ministerio del Interior, el MINSA, el Ministerio de Educación, y la PNP. Otro grupo de influencia lo constituyen los distritos fronterizos, como (a) Comas, (b) Carabayllo, (c) Rímac, y (d) El Agustino, con quienes se comparte el interés de brindar mejor calidad de vida a los residentes; sin embargo, el distrito de San Juan de Lurigancho cuenta con un menor IDH comparado con ellos (0.6674).

Otro grupo de interés que influye en el distrito de San Juan de Lurigancho son las empresas nacionales o internacionales, que actualmente cuentan con algún tipo de inversión o están interesadas en invertir en el distrito; estas incrementan los puestos de trabajo local y mejoran la economía del distrito. Hoy en día, se cuenta con supermercados como (a) Metro, (b) Tottus, (c) Plaza Vea, y (d) Oeschle, y una entidad bancaria de Ripley; asimismo se tiene planeada la construcción de una tienda Ripley en el distrito (Marca, Comunicación Personal, 10 de julio, 2012).

Lazos pasados y presentes. San Juan de Lurigancho ha tenido problemas con la provincia de Huarochirí, especialmente por diferencias limítrofes con la zona de Jicamarca,

ubicada en el distrito de San Antonio, motivo por el cual, en marzo de 2010, se llevó a cabo una marcha con más de 3,000 pobladores de la zona para pedir a la Municipalidad de Lima una pronta solución (La República, 2011, 25 de enero). Por otra parte, otra de las dificultades que presenta el distrito es la ubicación en zonas urbanas de los centros penitenciarios de San Pedro, el cual es conocido mundialmente como uno de los más peligrosos, y Miguel Castro Castro. Los residentes del distrito, así como 300 instituciones sociales no están de acuerdo con su ubicación, debido a considerarla un peligro para la población por sus condiciones de hacinamiento y por las constantes fugas y motines, lo cual genera inseguridad y mala imagen al distrito. Además, por otro lado, dichos penales no estarían lo suficientemente preparados para enfrentar un sismo, incendio o deslizamiento de rocas, comunes en la zona (La República, 2012, 20 de febrero).

Contrabalance de los intereses. San Juan de Lurigancho y los demás distritos de Lima tienen por objetivo el bienestar y el progreso de sus ciudadanos, lo cual disminuye los conflictos de intereses entre sí. Sin embargo, compiten entre sí brindando a los ciudadanos facilidades y servicios para el establecimiento de su vivienda o local comercial. El distrito de San Juan de Lurigancho deberá analizar cuidadosamente los pros y los contras de establecer alianzas estratégicas con los distritos vecinos y/o la Municipalidad de Lima Metropolitana.

Conservación de enemigos. Actualmente, San Juan de Lurigancho no tiene enemigos. Todos los distritos buscan brindar un adecuado nivel de bienestar a sus ciudadanos.

5.4 Matriz de los Intereses de San Juan de Lurigancho

A través de la matriz de intereses, como se muestra en la Tabla 28, se podrán analizar los fines que intenta alcanzar el distrito de San Juan de Lurigancho.

5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Los OLP son aquellos resultados que el distrito espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas seleccionadas, las cuales conducen a la visión planteada (D'Alessio,

2008). El horizonte de tiempo total considerado es de 10 años, hasta el año 2021, y los objetivos son los siguientes:

1. Incrementar la recaudación de ingresos municipales de S/.20'000,000 el 2012 a S/.55'000,000 el 2021.

Tabla 28

Matriz de los Intereses de San Juan de Lurigancho

Intereses de San Juan de Lurigancho		Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
1. Para atraer inversión invertir en la calidad de enseñanza	(Cámara de Comercio de San Juan de Lurigancho)	(Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo) (Ministerio de Educación) (Universidades)	Comas, San Martín de Porres Colegios privados
2. Desarrollar programas orientados a mejorar las condiciones ambientales	(Dirección General de Salud Ambiental) (Ministerio del Medio Ambiente)		
3. Mejorar los servicios básicos y de Salud		(Ministerio de Salud)	Clínicas privadas
4. Fortalecer las medidas de seguridad	(Policía Nacional del Perú) (Serenazgo) (Ministerio de Transporte y Comunicaciones) (Distritos de Lima) (Empresas en el distrito)	(Ministerio del Interior) (Fundaciones, ONG) (Policía Nacional del Perú) (Distritos vecinos)	Empresas de seguridad privada (Instituto Nacional de Defensa Civil)

Entre paréntesis, intereses opuestos; sin paréntesis, intereses comunes.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008. México D.F., México: Pearson.

De acuerdo con los estados financieros publicados en la página web de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho (2012), se ha podido elaborar la Tabla 29. El punto de partida tomado como referencia para el objetivo planteado será la variación porcentual registrada entre 2010 y 2011 (11.18%).

Tabla 29

Variación Porcentual de los Ingresos de San Juan de Lurigancho 2009-2011

Concepto de ingresos	2009	2010	2011
Ingresos tributarios	16,851,694	17,994,020	20,006,487
Variación porcentual		6.78%	11.18%

Nota. Adaptado de "Información presupuestal", de Municipalidad de San Juan de Lurigancho., 2012. Recuperado de <http://www.munisjl.gob.pe/transparencia/index.html>.

2. Reducir la tasa de morosidad con respecto a la recaudación de arbitrios e impuesto predial de 67% el 2012 a 5% para el año 2021.
3. Reducir el nivel de pobreza de 61.9% el 2012 a 10% el 2021.
4. Lograr que el distrito de San Juan de Lurigancho pase del puesto 18 del *ranking* CAD de seguridad ciudadana en el 2012 a ocupar uno de los tres primeros puestos en el año 2021

El propósito es generar un ambiente atractivo para el desarrollo de nuevas empresas, que le permita al distrito de San Juan de Lurigancho generar una ventaja competitiva en relación con sus competidores, facilitándole la atracción de capitales de inversión que generen beneficios económicos y empleo local para la comunidad. Asimismo, de acuerdo con el *ranking* CAD de seguridad ciudadana (2010), San Juan de Lurigancho ocupa el puesto 18, con un puntaje de 314, lo que lo ubica en el tercio medio (CAD, 2010).

5. Incrementar la cantidad de población técnica de 4.26% el 2012 a 10% el año 2021
6. Para el año 2021 cumplir con los estándares ambientales reglamentarios de nivel de calidad del: (a) aire: pasar de más de 100 partes por millón el 2012 a menos de 50 partes por millón en el 2021, (b) contaminación sonora: pasar de 70 decibeles el 2012 a menos de 60 decibeles el 2021, y (c) manejo de residuos sólidos y líquidos: cumplimiento al 100% de la Ley General de Residuos Sólidos N° 27314.

Según el director general de Calidad Ambiental del MINAM, Ate, Comas y San Juan de Lurigancho duplican los niveles máximos permitidos de partículas suspendidas en el aire: llegan hasta 100 partes por millón, por lo cual se plantea como objetivo reducir estas

partículas a 50 partes por millón. Estas partículas suspendidas en el aire son compuestos orgánicos y metales pesados producidos por el parque automotor (Perú21, 2012, 10 de agosto). De acuerdo con las disposiciones de la Municipalidad de Lima Metropolitana, los límites máximos permisibles de niveles de ruido se clasifican tal como se muestra en la Tabla 30, por lo cual se ha propuesto lograr el objetivo de reducir la contaminación sonora en San Juan de Lurigancho a 60 decibeles.

7. Para el año 2021, mejorar la infraestructura vial al 100% contando con el servicio del Metropolitano y el tren eléctrico; además, de contar con transporte público 100% ecológico.

5.6 Conclusiones

Los intereses puntuales del distrito están relacionados con atraer la inversión, para mejorar la economía local, y con mejorar los servicios básicos, la salud, la educación, las condiciones ambientales, y principalmente fortalecer las medidas de seguridad. Estos intereses permitirán cumplir la visión definida en el Capítulo II y servirán de sustento para ser reconocido como un distrito competitivo y moderno. Para que San Juan de Lurigancho logre cumplir sus intereses, son cruciales tanto el Estado, como otros municipios, empresas públicas y privadas; es decir, esta es y debe ser una tarea conjunta con la finalidad de lograr el cambio deseado. San Juan de Lurigancho es un distrito que destaca por su actividad comercial y por albergar la mayor cantidad de población en la región de Lima, lo cual es una fortaleza que debe ser aprovechada por el distrito. Es importante que el distrito fomente el desarrollo de programas de apoyo juvenil, debido al alto índice de pandillas, así como el uso de medios tecnológicos en beneficio propio. Se han establecido siete OLP, los cuales son congruentes con los intereses del distrito, y, mediante el cumplimiento de estos objetivos, se llegará a la visión deseada. Los objetivos son realistas, ambiciosos y tienen un horizonte de tiempo definido: el año 2021.

Tabla 30

Límites Máximos Permisibles para Ruido en Lima Metropolitana

Zona de influencia	Niveles permisibles en decibeles (dB)	
	Diurno 7:00 22:00	Nocturno 22:00 7:00
Residencial	60	55
Comercial	70	65
Industrial	80	75

Nota. Tomado de “Calidad del aire”, de Gas de Camisea para Lima y Callao, 2012. Recuperado de <http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/camisea/estudios/redes/calidadaire.pdf>



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo, se determinarán las estrategias que permitirán el logro de la visión planteada para el distrito de San Juan de Lurigancho al año 2021. Para la generación de las estrategias, se utilizarán como herramientas las siguientes matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE, (e) GE, (f) de Decisión, (g) CPE, (h) Rumelt, (i) de Ética, y (k) de Posibilidades.

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Es la matriz más interesante: se podría decir la más importante y conocida, y su estructura tiene como base las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI, así como las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, y del emparejamiento de estas se forman cuatro cuadrantes: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA), que dan como resultado la obtención de estrategias específicas. En este proceso, se han generado: (a) cinco estrategias Maxi-Maxi (FO-Explote), (b) cuatro estrategias Mini-Maxi (DO-Busque), (c) cinco estrategias Maxi-Mini (FA-Confronte), y (d) cinco estrategias Mini-Mini (DA-Evite) (ver Tabla 31).

6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Continuando con la evaluación, se procede a evaluar a San Juan de Lurigancho bajo el análisis de la matriz PEYEA. Esta matriz es empleada para determinar la adecuada postura estratégica para una organización, para lo cual emplea dos ejes en los que combina factores relativos a la industria y a la organización, que forman cuatro cuadrantes asociados a una determinada postura estratégica (D'Alessio, 2008) (ver Tabla 32).

De los factores mencionados en la estabilidad del entorno, es importante resaltar que, en el distrito de San Juan de Lurigancho, no se ha sabido aprovechar los grandes cambios tecnológicos, lo cual representa una clara debilidad. Por otro lado, existe una alta variabilidad

Tabla 31

Matriz FODA de San Juan de Lurigancho

		Fortalezas	Debilidades
		1. Presencia de industrias textiles competitivas y de gran escala. 2. Construcción de vías de acceso y transporte terrestre para el sector urbano. 3. Alta disponibilidad de recurso humano. 4. Potencial de crecimiento turístico. 5. Disponibilidad de áreas para el crecimiento industrial y comercial. 6. Facilidades de acceso a gas natural que brinda el Estado al distrito.	1. Modelo de gestión del gobierno local burocrático y desorganizado. 2. Presencia de una visión que busca resultados inmediatos. 3. Niveles de servicios básicos bajos. 4. Crecimiento urbano desorganizado. 5. Posicionamiento de un distrito con falta de seguridad ciudadana. 6. Baja coyuntura entre el desarrollo del distrito y el de la industria. 7. Baja recaudación de impuestos. 8. Falta de tecnología, innovación e investigación. 9. Falta de capacitación y formación académica del personal municipal. 10. Procesos burocráticos municipales para el acceso al gas natural.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1. Estabilidad macroeconómica del Perú.	1. Atraer inversión privada para la realización de proyectos industriales. (F2, F5, F6, O1, O2, O4).	1.	Ejecutar proyectos de mejora de los servicios básicos con el uso de tecnología de punta. (D3, O1).
2. Acuerdos TLC con otros países.	2. Incrementar la oferta de actividades industriales. (F3, F5, F6, O1, O2, O5).	2.	Implementar beneficios tributarios para las industrias que empleen gas natural. (D2, D6, D10, O4, O6).
3. Mejora de la capacidad adquisitiva de los habitantes.	3. Incrementar la oferta turística en el distrito. (F4, O1, O3).	3.	Implementar plan de capacitación continua en gestión pública y empresarial. (D9, D2, O1, O2, O6).
4. Incremento de la producción de gas natural.	4. Concretar acuerdos para la creación del empleo propiciando la inversión privada. (F2, F3, F6, O3, O5, O6).	4.	Concretar alianzas con organizaciones privadas relacionadas con el rubro de seguridad. (D5, D8, O6).
5. Crecimiento del sector inmobiliario.	5. Incrementar la presencia de industrias textiles. (F1, F3, F5, F6, O1, O2, O4, O6).		
6. Incremento de actividades comerciales.			
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1. Alta delincuencia.	1. Zonificar nuevas áreas exclusivas para la construcción de industrias y comercios. (F5, F2, F6, A8).	1.	Implementar una red de transmisión de datos para todo el distrito. (A9, A5, A6, A8, D2, D8).
2. Corrupción en el gobierno y otras instituciones públicas.	2. Establecer alianzas entre la municipalidad y el Gobierno Central para la construcción de infraestructura vial, de salud, educación y energética. (F2, F5, F6, A2, A8).	2.	Implementar programas de capacitación continua sobre seguridad frente a desastres. (D2, A8).
3. Altos niveles de contaminación ambiental.	3. Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector industrial. (F1, F3, A1, A5, A6, A8).	3.	Crear una escuela líder para la formación de serenos. (A1, A4, D1, D2, D5, D9).
4. Elevado nivel de informalidad.	4. Crear actividades, talleres y trabajos para el sector juvenil con apoyo del Estado y la inversión privada. (F3, A1).	4.	Desarrollar un plan de seguridad ciudadana incorporando tecnología y sistemas de comunicación. (A1, A9, D1, D5).
5. Baja calidad de educación pública.	5. Instaurar una red tecnificada de fiscalización y control de todos los servicios que brinda la municipalidad. (F3, A4).	5.	Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente en las escuelas e instituciones públicas y privadas. (A3, D1, D2, D6, D8).
6. Baja inversión en I & D.			
7. Deficiente calidad de servicios de salud.			
8. Deficiente desarrollo en infraestructura.			
9. Incremento tecnológico.			

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

Tabla 32

Factores Determinantes para el Desarrollo de la Matriz PEYEA

Posición estratégica externa											
Plantilla de clasificación											Valor
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)											
1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2
4.	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6.	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
7.	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8.	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
Promedio - 6:											3.00
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)											
1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2.	Potencial de rentabilidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3.	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4.	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5.	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
6.	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8.	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio:											4.44
Posición estratégica interna											
Plantilla de clasificación											Valor
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)											
1.	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
2.	Calidad del servicio	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	1
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4.	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
7.	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8.	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio - 6:											2.11
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)											
1.	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
4.	Capital requerido frente a capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5.	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
9.	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Promedio:											3.56

de la demanda por parte de los ciudadanos, por lo cual cada vez son más los distritos que compiten por ser más atractivos para atraer a aquellas personas que buscan vivir en un lugar que les brinde mejores servicios y satisfagan sus necesidades de seguridad. En lo que respecta a la fortaleza de la industria, está presente un alto potencial de crecimiento, lo cual sí es aprovechado de manera óptima, y esto generará una alta rentabilidad.

Por otro parte, entre los factores relacionados con la fortaleza financiera, el factor de capital requerido frente a capital disponible se colocó en un punto medio, dado que las necesidades del distrito son muchas, las cuales están relacionadas con mejoras de seguridad e infraestructura y varían de acuerdo con el sector que se analice, sea esta una zona urbana o de recién formación.

Finalmente, en el análisis de los factores relacionados con la ventaja competitiva, la lealtad de los ciudadanos del distrito de San Juan de Lurigancho es mínima, y, de acuerdo con sus ingresos económicos y a las facilidades que se les brinden, se movilizan de un distrito a otro. Es relevante también mencionar que San Juan de Lurigancho no ha sabido aprovechar la capacidad de sus competidores para poder generar ventajas competitivas o establecer alianzas estratégicas (ver Tabla 33).

Tabla 33

Resumen de la Calificación de Factores Determinantes

Factor	Valor (promedio)	Valor (ejes)	Vector direccional
FF	3.56	32	Eje X = VC + FI 0.556
VC	-3.889	19	Eje Y = EE + FF 0.56
EE	-3.00	24	
FI	4.44	40	

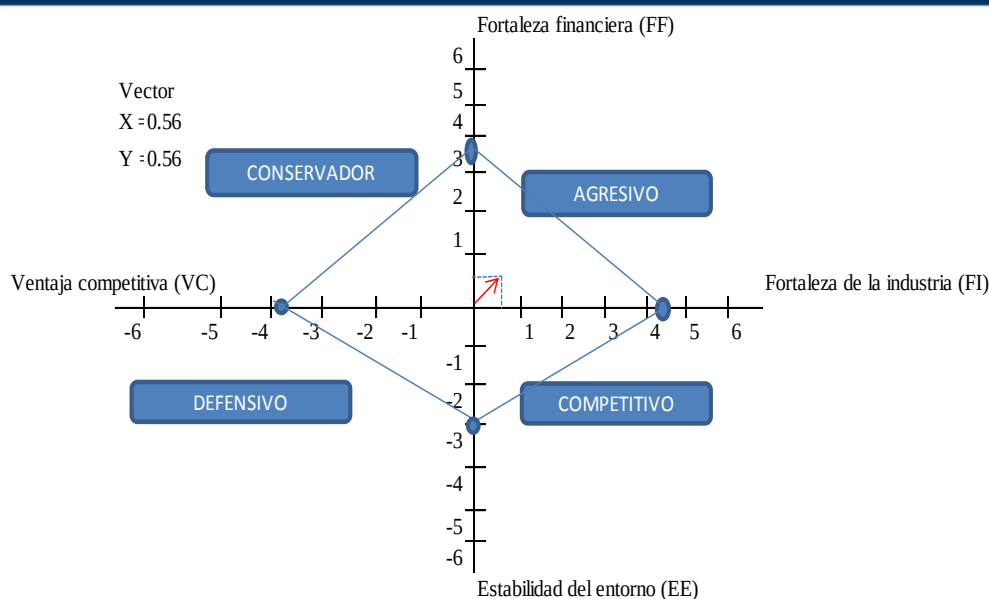


Figura 29. Gráfica de la Matriz PEYEA de San Juan de Lurigancho.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

El análisis da como resultado el vector X: 0.556, Y = 0.56, lo cual indica una mayor fortaleza y *atractividad* de la industria y, a su vez, una mejor ventaja competitiva, que sitúan al distrito en una postura agresiva. Según se observa en la Figura 29, el distrito cuenta con bajos niveles de fortalezas financieras (FF) y niveles muy inferiores de estabilidad del entorno (EE). D'Alessio (2008) mencionó que, en una postura agresiva, se debe sacar ventaja de las oportunidades que brinda el entorno, y esta postura corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes buscan nuevos segmentos de producto/mercado empleando (a) métodos amplios de planeamiento, (b) controles descentralizados, y (c) amplio análisis del entorno.

Las estrategias propuestas para la postura agresiva del distrito de San Juan de Lurigancho son las siguientes:

- Instaurar una red de fiscalización y control de licencias para los comercios del distrito.
- Ejecutar campañas de reciclaje en las escuelas con la finalidad de educar a los niños y jóvenes del distrito en la reutilización de recursos.

- Establecer alianzas estratégicas con instituciones que permitan al distrito fomentar programas para los jóvenes, así como el mantenimiento de las áreas verdes.
- Introducir un plan de marketing para el distrito con la finalidad de mejorar su imagen y difundir sus progresos.
- Organizar diversas actividades relacionadas con el comercio como medio publicitario.
- Mejorar los sistemas de tecnología de información en los procesos administrativos municipales de San Juan de Lurigancho.
- Promover entre los ciudadanos del distrito el pago y trámites a través de la página web de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.
- Evaluar y mejorar los procesos de recaudación tributaria.
- Evaluación y capacitación de los trabajadores de la municipalidad.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG “tiene base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo” (D’Alessio, 2008, p. 308). Además, esta matriz es muy útil para evaluar la posición competitiva de la organización en el mercado y evaluar su estrategia global. Para el desarrollo de la matriz BCG para el distrito de San Juan de Lurigancho, se consideró como portafolio de productos los servicios que actualmente ofrece el distrito, tales como: (a) el servicio de mantenimiento de parques y jardines, (b) de Serenazgo, (c) salud, (d) limpieza pública, y (e) servicios adicionales. Para ello, se utilizó la información proporcionada por el MEF (2012a) sobre los ingresos del distrito, y, a la vez, se calculó la tasa de crecimiento de los ingresos durante los años 2009-2010; para el cálculo de la participación de mercado, se tomó como referencia el importe recaudado en los mismos servicios para toda la Provincia de Lima, y se obtuvo la información que se observa en la Tabla 34.

Tabla 34

Lista de Productos de la Matriz BCG de San Juan de Lurigancho

Servicios de San Juan de Lurigancho	Ingresos 2010	Ingresos 2011	% ingresos	Lima	Participación de mercado	Tasa de crecimiento
1 Servicios catastrales	29,907	11,959	0.06%	677,573	1.76%	-60.01%
2 Servicios por inspecciones técnicas y verificaciones		24,404	0.12%	3'388,170	0.72%	100%
3 Servicios a terceros	55,180	39,449	0.20%	3'167,167	1.25%	-28.51%
4 Nomenclatura y numeración de inmuebles	28,333	32,987	0.17%	1'757,745	1.88%	14%
5 Servicios de saneamiento		19,142	0.10%	824,538	2.32%	100%
6 Serenazgo	1'524,951	1'773,504	8.93%	122'427,212	1.45%	14%
7 Mantenimiento de parques y jardines	2'533,888	2'940,616	14.81%	110'371,882	2.66%	14%
8 Limpieza pública	8'301,701	9'482,213	47.75%	266'855,785	3.55%	12%
9 Suministro y acceso a la información	7,300	8,166	0.04%	30,484	26.79%	11%
10 Ingreso por alquileres	3,950	9,930	0.05%	9'278,433	0.11%	60%
11 Servicio de educación, recreación y cultura	361,982	307,165	1.55%	17'681,582	1.74%	85%
12 Derechos y tasas administrativas	4'909,760	5'199,703	26.18%	416'229,961	1.25%	6%
13 Servicios de salud	792	373	0.00%	10'785,471	0.00%	-53%
14 Venta de bienes	10,221	10,291	0.05%	2'507,371	0.41%	1%
	17'767,965	19'859,902	100.00%	965'983,374		

Nota. Adaptado de “Transparencia económica Perú. Consultas de transferencias a los Gobiernos Nacional, regional y local”, del MEF, 2012a. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

El análisis indica que las vacas lecheras de San Juan de Lurigancho son las siguientes:

(a) el suministro y acceso de información, (b) la limpieza pública, (c) el Serenazgo, (d) el mantenimiento de parques y jardines, y (e) la nomenclatura y numeración de inmuebles. El único producto estrella es el servicio de saneamiento. Por otra parte, San Juan de Lurigancho tiene tres productos del tipo signo de interrogación, entre los cuales destacan los servicios de (a) educación, (b) recreación, y (c) cultura. Entre los productos tipo perro, destacan los servicios de salud (ver Figura 30).

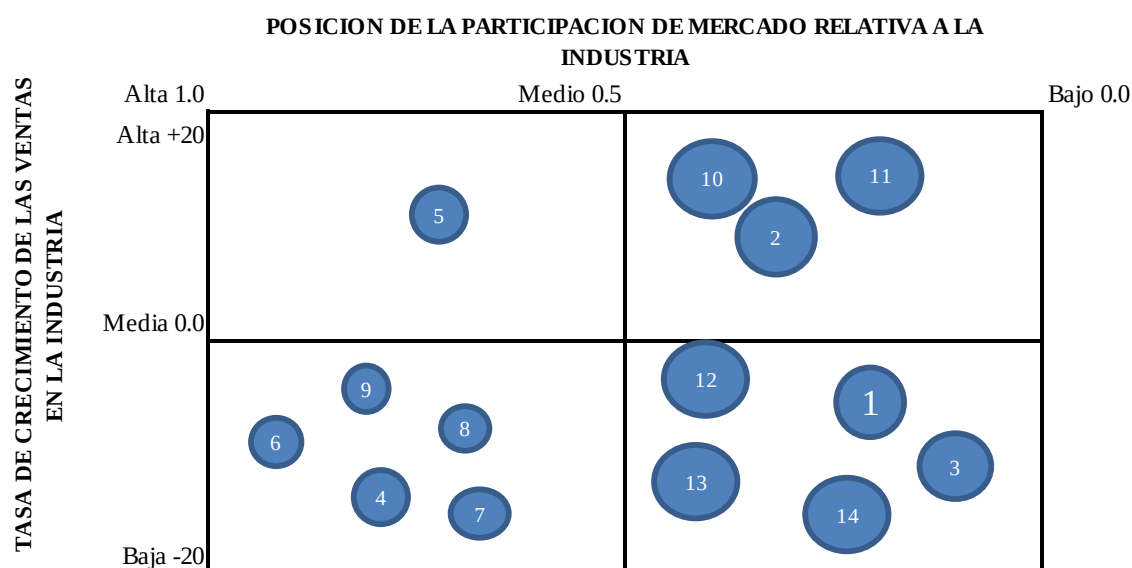


Figura 30. Matriz BCG del Distrito de San Juan de Lurigancho.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

San Juan de Lurigancho requiere de más efectivo para poder satisfacer las demandas insatisfechas de sus ciudadanos, y, además, tiene una baja participación relativa en el mercado a pesar de que la industria está en crecimiento, por lo que se recomienda la aplicación de estrategias intensivas que fomenten el desarrollo de comercios e industrias en el distrito y refuercen la formalización.

6.4 Matriz Interna Externa (IE)

Para el cálculo de esta matriz, se utilizan los puntajes obtenidos de las matrices EFE y EFI, que son, respectivamente, 2.05 y 2.21. Según la Figura 31, San Juan de Lurigancho se encuentra en la celda V de la región II, donde la prescripción es el empleo de estrategias intensivas de penetración en el mercado, la cual consiste en incrementar la participación de mercado y el desarrollo de productos aprovechando la tecnología emergente, que le permitan incrementar y potencializar los servicios y productos que actualmente ofrece. La posición interna de San Juan de Lurigancho es débil, y su capacidad para capitalizar oportunidades y evitar amenazas es baja, por lo cual debe ejecutar acciones correctivas que le permitan posicionarse con productos competitivos, debido a que su factor crítico es la baja

competitividad. Además, existe la necesidad de gestionar una modernización institucional a través de la mejora de los procesos municipales y la efectividad de la organización, enfocada principalmente en una respuesta rápida a las necesidades de los ciudadanos y las empresas.

Matriz Interna y Externa

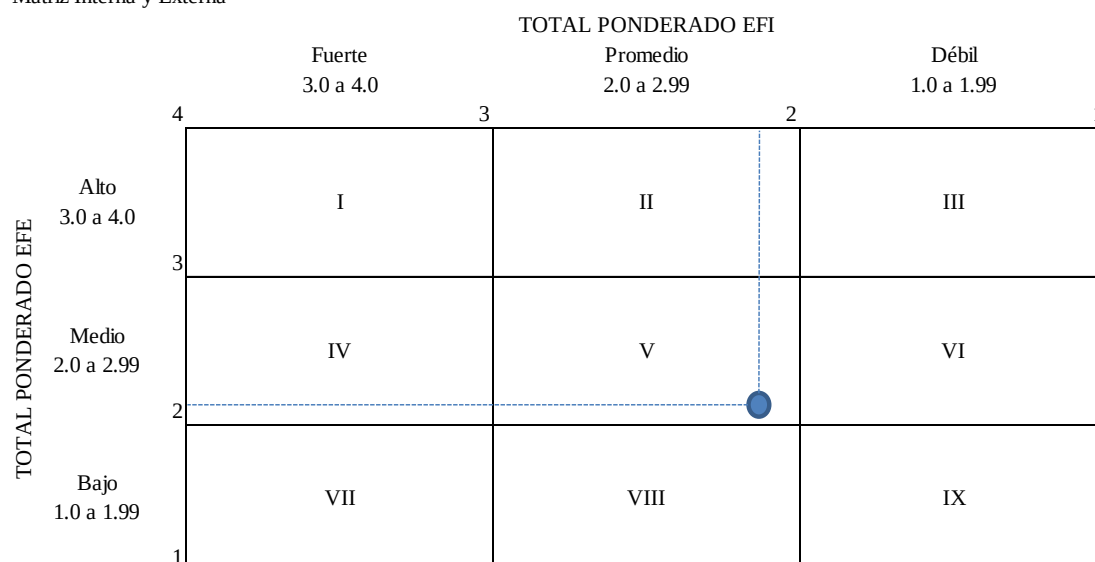


Figura 31. Matriz IE del Distrito de San Juan de Lurigancho. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

La matriz GE es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección de las estrategias apropiadas para una organización, la cual se define en términos de crecimiento de mercado y de la posición competitiva de la organización en el mercado (D'Alessio, 2008). De acuerdo con el análisis de la matriz GE, San Juan de Lurigancho se ubica en el cuadrante II, tal como lo indica la Figura 32. Se observa que San Juan de Lurigancho no tiene una posición competitiva fuerte a pesar de que cuenta con empresas importantes, y, además, el crecimiento comercial no se ha visto beneficiado por una gestión eficiente. Se recomiendan: (a) estrategias para desarrollar mercados, (b) penetración en el mercado, y (c) desarrollo de productos. Se debe realizar estrategias y procesos operativos que consideren el respeto al medioambiente, así como una conducta responsable, pues ambas perspectivas son fuentes de

sostenibilidad y ventaja competitiva. Además, se propone una reducción en los costos operativos y la incorporación de tecnología de punta en la gestión municipal.

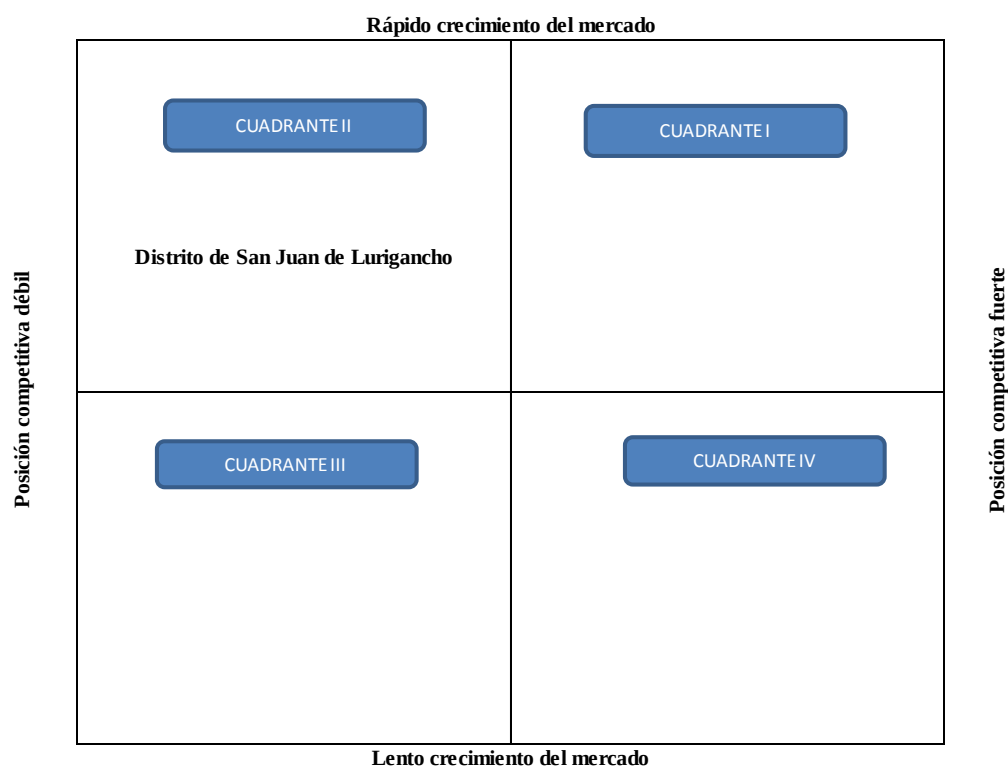


Figura 32. Matriz GE del Distrito de San Juan de Lurigancho.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión

Todas las estrategias generadas por el uso de las cinco matrices anteriores se reúnen en una sola matriz para evaluar el número de veces que se repiten y seleccionar a aquellas que se repiten más (D'Alessio, 2008). De acuerdo con la Matriz de Decisión, mostrada en la Tabla 35, se seleccionaron las estrategias que obtuvieron un puntaje de tres o más. Aquellas estrategias que no alcancen el criterio requerido para ser retenidas serán consideradas como estrategias de contingencia. Así, según este criterio, se obtuvieron 19 estrategias, de las cuales quedan 11 como estrategias retenidas, necesarias para obtener los OLP que se presentaron en el Capítulo V.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

La matriz CPE permite clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada de estas (D'Alessio, 2008), determinando el atractivo de las estrategias específicas retenidas respecto de los factores claves obtenidos de la MEFE y de la MEFI, es decir, el impacto de las estrategias para satisfacer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Para el caso de San Juan de Lurigancho, de las 11 estrategias evaluadas, se concluye que 10 estrategias serán retenidas, ya que han obtenido un puntaje superior a cinco, mientras que las estrategias con puntaje menor que cinco permanecerán como estrategias de contingencia (ver Tabla 36).

Las 10 estrategias retenidas luego de la aplicación de la MCPE son las siguientes:

- Zonificar nuevas áreas exclusivas para la construcción de industrias y comercios.
- Implementar una red de transmisión de datos para todo el distrito.
- Desarrollar un plan de seguridad ciudadana incorporando tecnología y sistemas de comunicación.
- Implementar beneficios tributarios para las industrias que empleen gas natural.
- Atraer inversión privada para la realización de proyectos industriales.
- Incrementar la oferta turística en el distrito.

Tabla 35

Matriz de Decisión de San Juan de Lurigancho

Estrategias alternativas																	Matrices					Total				
Estrategias de integración			Estrategias intensivas			Estrategias de diversificación			Estrategias defensivas			Modalidades				Estrategias específicas					FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Atrincheramiento/reducción	Desposeimiento/desinversión	Liquidación	Alianza estratégica	Aventura conjunta	Fusiones	Adquisiciones										
				X													Atraer inversión privada para la realización de proyectos industriales. (F2, F5, F6, O1, O2, O4).	X	X	X			X		4	
							X										Incrementar la oferta de actividades industriales. (F3, F5, F6, O1, O2, O5).	X		X					2	
					X												Incrementar la oferta turística en el distrito. (F4, O1, O3).	X	X			X	X		4	
									X								Concretar acuerdos para la creación del empleo propiciando la inversión privada. (F2, F3, F6, O3, O5, O6).	X							1	
						X											Incrementar la presencia de industrias textiles. (F1, F3, F5, F6, O1, O2, O4, O6).	X	X						2	
			X														Ejecutar proyectos de mejora de los servicios básicos con el uso de tecnología de punta. (D3, O1).	X	X	X	X	X			5	
			X										X				Implementar beneficios tributarios para las industrias que empleen gas natural. (D2, D6, D10, O4, O6).	X				X	X		3	
X				X									X				Implementar un plan de capacitación continua en gestión pública y empresarial. (D9, D2, O1, O2, O6).	X	X				X		3	
												X					Concretar alianzas con organizaciones privadas relacionadas con el rubro de seguridad. (D5, D8, O6).	X							1	
			X		X												Zonificar nuevas áreas exclusivas para la construcción de industrias y comercios. (F5, F2, F6, A8).	X	X	X	X	X			5	
													X				Establecer alianzas entre la municipalidad y el Gobierno Central para la construcción de infraestructura vial, de salud, educación y energética. (F2, F5, F6, A2, A8).	X							1	
					X								X				Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector industrial. (F1, F3, A1, A5, A6, A8).	X	X			X	X		4	
							X							X			Crear actividades, talleres y trabajos para el sector juvenil con apoyo del Estado y la inversión privada. (F3, A1).	X							1	
			X														Implementar una red tecnificada de fiscalización y control de todos los servicios que brinda la municipalidad. (F3, A4).	X	X	X	X	X			5	
			X		X												Implementar una red de transmisión de datos para todo el distrito. (A9, A5, A6, A8, D2, D8).	X	X	X	X	X			5	
X																	Implementar programas de capacitación continua sobre seguridad frente a desastres. (D2, A8).	X	X						2	
X																	Crear una escuela líder para la formación de serenos. (A1, A4, D1, D2, D5, D9).	X	X						2	
			X														Desarrollar un plan de seguridad ciudadana incorporando tecnología y sistemas de comunicación. (A1, A9, D1, D5).	X	X	X	X	X			5	
					X												Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente en instituciones públicas y privadas. (A3, D1, D2, D6, D8).	X				X	X		3	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 36

Matriz CPE del Distrito de San Juan de Lurigancho

Estrategias	Estrategias Intensivas																						
	Penetración en el Mercado								Desarrollo de Mercados								Desarrollo de Productos						
	Ejecutar proyectos de mejora de los servicios básicos con el uso de tecnología de punta (D3, O1)	Zonificar nuevas áreas exclusivas para la construccion de industrias y comercios (F5, F2,F6, A8)	Implementar una red tecnificada de fiscalización y control de todos los servicios que brinda la municipalidad (F3, A4)	Implementar una red de transmisión de datos para todo el distrito (A9,A5, A6,A8,D2, D8)	Desarrollar un plan de seguridad ciudadana incorporando tecnología y sistemas de comunicación (A1,A9, D1,D5)	Implementar beneficios tributarios para las industrias que empleen gas natural (D2, D6, D10, O4,O6)	Atraer inversión privada para la realización de proyectos industriales (F2, F5, F6, O1, O2, O4).	Incrementar la oferta turística en el distrito (F4, O1, O3)	Desarrollar e implementar planes de conservación del medio ambiente en instituciones públicas y privadas (A3,D1, D2, D6, D8)	Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector industrial (F1,F3,A1,A5,A6,A8)	Implementar un plan de capacitación continua en gestión pública y empresarial (D9,D2, O1,O2,O6)												
Factores críticos de éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																							
1.- Estabilidad macroeconómica del Perú.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2.- Acuerdos TLC con otros países.	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
3.- Mejora de la capacidad adquisitiva de los habitantes.	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4.- Incremento de la producción de gas natural.	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09
5.- Crecimiento del sector inmobiliario.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
6.- Incremento de actividades comerciales.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Amenazas																							
1.- Alta delincuencia.	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14
2.- Corrupción en el gobierno y otras instituciones publicas.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15
3.- Altos niveles de contaminación ambiental.	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10
4.- Elevado nivel de informalidad.	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24
5.- Baja calidad de educación pública.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12
7.- Baja inversión en I & D	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10
8.- Deficiente calidad de servicios de salud	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20
9.- Deficiente desarrollo en infraestructura	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15
10.- Incremento tecnológico	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10
Fortalezas																							
1.- Presencia de industrias textiles competitivas y de gran escala.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
2.- Construcción de vías de acceso y transporte terrestre para el sector urbano	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
3.- Alta disponibilidad de recurso humano.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24
4.- Potencial de crecimiento turístico	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10
5.- Disponibilidad de áreas para el crecimiento industrial y comercial	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
6.- Facilidades de acceso a gas natural que brinda el Estado al distrito	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07
Debilidades																							
1.- Modelo de gestión del gobierno local burocrático y desorganizado.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20
2.- Presencia de una visión que busca resultados inmediatos	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20
3.- Niveles de servicios básicos bajos.	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18
4.- Crecimiento urbano desorganizado	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
5.- Posicionamiento de un distrito con falta de seguridad ciudadana.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21
6.- Baja conyuntura entre el desarrollo del distrito y la industria.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12
7.- Baja recaudación de impuestos.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21
9.- Falta de tecnología, innovación e investigación	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12
10.- Falta de capacitación y formación académica del personal municipal	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
11.- Procesos burocráticos municipales para el acceso al gas natural	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07
Total:	2.00		4.42		5.43		5.06		5.11		5.03		5.38		5.85		5.09		5.15		5.17		5.39

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

- Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente en instituciones públicas y privadas.
- Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector industrial.
- Implementar una red tecnificada de fiscalización y control de todos los servicios que brinda la municipalidad.
- Implementar un plan de capacitación continua en gestión pública y empresarial.

6.8 Matriz Rumelt

El análisis de esta matriz se orienta con base en cuatro parámetros: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja (D'Alessio, 2008), lo cual, para el distrito de San Juan de Lurigancho, se puede apreciar en la Tabla 37. De acuerdo con el resultado de este análisis, todas las estrategias seleccionadas en la matriz CPE han sido aceptadas, debido a que todas cumplen con los cuatro criterios establecidos.

6.9 Matriz de Ética

El análisis de la Matriz de Ética se puede observar en la Tabla 38, en la cual se obtuvo como resultado que las 10 estrategias retenidas hasta el momento pasaron satisfactoriamente la auditoría ética. La Matriz de Ética es utilizada para confrontar que las estrategias elegidas en la matriz Rumelt no violen aspectos relacionados con (a) los derechos, (b) la justicia, y (c) el utilitarismo.

En tal sentido, se han analizado las estrategias de acuerdo con cada parámetro establecido, teniendo cuidado que ninguna viole los derechos, no presenten situaciones de injusticia y tampoco sean perjudiciales para los resultados estratégicos, pues, de ser este el caso, la estrategia no se retiene y se descarta (D'Alessio, 2008).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

A partir del desarrollo de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, se generaron,

para el distrito de San Juan de Lurigancho, un total de 10 estrategias, que se repiten con mayor frecuencia y pasaron, además, el análisis de la Matriz de Decisión, alcanzaron un puntaje mínimo de cinco en la matriz CPE, cumplieron con los criterios de Rumelt, y pasaron también la Matriz de Ética; estas son las que se consideran como estrategias retenidas (ER), representan un total de 10 y se especifican a continuación:

- ER 1: Zonificar nuevas áreas exclusivas para la construcción de industrias y comercios.
- ER 2: Implementar una red de transmisión de datos para todo el distrito.
- ER 3: Desarrollar un plan de seguridad ciudadana incorporando tecnología y sistemas de comunicación.
- ER 4: Implementar beneficios tributarios para las industrias que empleen gas natural.
- ER 5: Atraer inversión privada para la realización de proyectos industriales.
- ER 6: Incrementar la oferta turística en el distrito.
- ER 7: Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente en instituciones públicas y privadas.
- ER 8: Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector industrial.
- ER 9: Implementar un plan de capacitación continua en gestión pública y empresarial.
- ER 10: Implementar una red tecnificada de fiscalización y control de todos los servicios que brinda la municipalidad.

Además, se tiene una estrategia de contingencia, la cual se cita a continuación:

- EC 1: Ejecutar proyectos de mejora de los servicios básicos con el uso de tecnología de punta.

Tabla 37

Matriz de Rumelt del Distrito de San Juan de Lurigancho

Estrategias retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Estrategias intensivas-penetración en el mercado					
1. Zonificar nuevas áreas exclusivas para la construcción de industrias y comercios. (F5, F2, F6, A8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Implementar una red de transmisión de datos para todo el distrito. (A9, A5, A6, A8, D2, D8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Desarrollar un plan de seguridad ciudadana incorporando tecnología y sistemas de comunicación. (A1, A9, D1, D5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Implementar una red tecnificada de fiscalización y control de todos los servicios que brinda la municipalidad. (F3, A4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias intensivas-desarrollo de mercados					
5. Atraer inversión privada para la realización de proyectos industriales. (F2, F5, F6, O1, O2, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias intensivas-desarrollo de productos					
6. Incrementar la oferta turística en el distrito. (F4, O1, O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente en instituciones públicas y privadas. (A3, D1, D2, D6, D8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Modalidades-alianza estratégica					
8. Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector industrial. (F1, F3, A1, A5, A6, A8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9. Implementar un plan de capacitación continua en gestión pública y empresarial. (D9, D2, O1, O2, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10. Implementar beneficios tributarios para las industrias que empleen gas natural. (D2, D6, D10, O4, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

Tabla 38

Matriz Ética para el Distrito de San Juan de Lurigancho

		Zonificar nuevas áreas exclusivas para la construcción de industrias y comercios. (F5, F2, F6, A8).			Implementar una red de comunicación transmisión de datos para todo el distrito. (A9, A5, A6, A8, D2, D8).			Implementar un plan de capacitación continua en gestión pública y empresarial. (D9, D2, O1, O2, O6).			Implementar una red tecnificada de fiscalización y control de todos los servicios que brinda la municipalidad (F3, A4).			Desarrollar un plan de seguridad ciudadana incorporando tecnología y sistemas de comunicación. (A1, A9, D1, D5).			Implementar beneficios tributarios para las industrias que empleen gas natural. (D2, D6, D10, O4, O6).			Atraer inversión privada para la realización de proyectos industriales. (F2, F5, F6, O1, O2, O4).			Incrementar la oferta turística en el distrito. (F4, O1, O3).			Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente en instituciones públicas y privadas. (A3, D1, D2, D6, D8).			Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector industrial (F1, F3, A1, A5, A6, A8).		
Derechos	1.	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P
	2.		N			N			N			N			N			N			N			N			N			N	
	3.			P			N			N			P			N			N			N			N			N			N
	4.		N			N			N			N			N			N			N			N			N			N	
	5.		N			N			N			N			N			N			N			N			N			N	
	6.		N			N			N			N			N			N			N			N			N			N	
	7.			P			P			P			P			P			P			P			P			P			P
Justicia	8.	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I
	9.	J			J			J			J			J			J			J			J			J			J		
	10.		N			N			N			N			N			N			N			J	N			N			N
Utilitarismo	11.	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P
	12.	E			E			E			E			E			E			E			E			E			E		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.11 Matriz de Estrategias frente a OLP

La Tabla 39 indica la relación de las 10 estrategias retenidas con los siete OLP. En esta matriz, se comprobará que cada una de las 10 estrategias retenidas alcance por lo menos uno de los siete objetivos planteados. Si alguna de las estrategias no logra colaborar con el cumplimiento de los objetivos planteados, pasará al grupo de las estrategias de contingencia.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

El análisis de los competidores ayuda a realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para enfrentarlas (D'Alessio, 2008). Esta matriz muestra las posibilidades que los competidores de San Juan de Lurigancho tienen para hacer frente a las estrategias planteadas. Se han considerado los distritos de (a) Ate, (b) Villa El Salvador, (c) Rímac, y (d) Comas para la evaluación, por contar con una propuesta de valor similar tanto poblacional como empresarial, y con ellos se compite por atraer o retener vecinos (a) industriales, (b) residenciales, y (c) comerciantes (ver Tabla 40).

6.13 Conclusiones

En este capítulo, se emplearon cinco matrices para determinar las estrategias que permitirán cumplir los OLP planteados y, como resultado, alcanzar la visión deseada para el distrito de San Juan de Lurigancho para el año 2021. Al finalizar el análisis matricial, se obtuvieron 10 estrategias retenidas y una estrategia de contingencia para aprovechar las oportunidades del entorno y las fortalezas del distrito, fortalecer sus debilidades y neutralizar las amenazas, con la finalidad de concentrar sus recursos y esfuerzos en aquellos productos claves para lograr ventajas competitivas sostenibles. Estas estrategias cubren distintas áreas de la gestión distrital de San Juan de Lurigancho y están orientadas a incrementar los niveles de ingresos municipales y disminuir la delincuencia. Para poder lograr este desarrollo, se plantea adicionalmente el fortalecimiento de la educación técnica y los estándares ambientales, así como la mejora de servicios básicos.

Tabla 39

Matriz de Estrategias frente a OLP de San Juan de Lurigancho

Estrategias	Visión						
	“Para el año 2021, San Juan de Lurigancho será reconocido entre los diez distritos más competitivos y modernos del país, con un alto nivel de seguridad, orden y limpieza pública y conservación cultural y medioambiental, convirtiéndose en una excelente opción para aquellos ciudadanos o empresas que deseen invertir y para los turistas que deseen visitar”.						
	Objetivos de Largo Plazo						
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7
	Incrementar la recaudación de ingresos municipales de S/.20,000,000 el 2012 a S/.50,000,000 el 2021	Reducir la tasa de morosidad con respecto a la recaudación de arbitrios e impuesto predial de 67% el 2012 a 5% para el año 2021.	Reducir el nivel de pobreza de 61.9% el 2012 a 10% el 2021.	Lograr para el año 2021 que el distrito de San Juan de Lurigancho pase del puesto 18 del <i>ranking</i> CAD de Seguridad Ciudadana en el 2012 a ocupar uno de los tres primeros en el año 2021.	Incrementar, la cantidad de población técnica de 4.26% el 2012 a 10% el 2021.	Para el año 2021, cumplir con los estándares ambientales reglamentarios de nivel de calidad del: (a) aire: pasar de 100 partes por millón el 2012 a menos de 50 partes por millón en el 2021, (b) contaminación sonora: pasar de 70 decibeles el 2012 a menos de 60 decibeles el 2021, y (c) gestión de residuos sólidos y líquidos.	Para el año 2021, mejorar la infraestructura vial al 100% contando con el servicio del Metropolitano y el tren eléctrico; además, de contar con transporte público 100% ecológico.
1. Zonificar nuevas áreas exclusivas para la construcción de industrias y comercios. (F5, F2, F6, A8).	X						X
2. Implementar una red de transmisión de datos para todo el distrito. (A9, A5, A6, A8, D2, D8).	X			X			
3. Desarrollar un plan de seguridad ciudadana incorporando tecnología y sistemas de comunicación. (A1, A9, D1, D5).				X			
4. Atraer inversión privada para la realización de proyectos industriales. (F2, F5, F6, O1, O2, O4).	X						
5. Incrementar la oferta turística en el distrito. (F4, O1, O3).	X						X
6. Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente en instituciones públicas y privadas. (A3, D1, D2, D6, D8).						X	
7. Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector industrial. (F1, F3, A1, A5, A6, A8).					X		
8. Implementar una red tecnificada de fiscalización y control de todos los servicios que brinda la municipalidad. (F3, A4).	X	X				X	
9. Implementar beneficios tributarios para las industrias que empleen gas natural. (D2, D6, D10, O4, O6).						X	
10. Implementar un plan de capacitación continua en gestión pública y empresarial. (D9, D2, O1, O2, O6).	X	X	X	X		X	

Tabla 40

Matriz de Posibilidades de los Competidores de San Juan de Lurigancho

Estrategias	Posibilidades competitivas			
	Ate	Villa El Salvador	Rímac	Comas
1. Zonificar nuevas áreas exclusivas para la construcción de industrias y comercios. (F5, F2, F6, A8).	Indiferente.	Replicar la idea en el distrito.	Replicar la idea en el distrito.	Promover proyectos zonificación.
2. Implementar una red de transmisión de datos para todo el distrito. (A9, A5, A6, A8, D2, D8).	Indiferente.	Replicar la idea en el distrito.	Indiferente.	Replicar la idea en el distrito.
3. Desarrollar un plan de seguridad ciudadana incorporando tecnología y sistemas de comunicación. (A1, A9, D1, D5).	Plan Regional de Seguridad Ciudadana de Lima Metropolitana.	Plan Piloto de Seguridad Ciudadana.	Plan Regional de Seguridad Ciudadana de Lima Metropolitana.	Plan Local de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social.
4. Atraer inversión privada para la realización de proyectos industriales. (F2, F5, F6, O1, O2, O4).	Impulsar el sector industrial y promover la formación de <i>clusters</i> textiles.	Impulsar el sector industrial y promover la formación de <i>clusters</i> madereros.	Indiferente.	Indiferente.
5. Incrementar la oferta turística en el distrito. (F4, O1, O3).	Indiferente	Indiferente.	Potencializar el turismo histórico en el distrito.	Indiferente.
6. Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente en instituciones públicas y privadas. (A3, D1, D2, D6, D8).	Establecer programas similares.	Establecer programas similares.	Establecer programas similares.	Cuentan con un Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos.
7. Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector industrial. (F1, F3, A1, A5, A6, A8).	Indiferente.	Indiferente.	Establecer programas similares.	Establecer programas similares.
8. Implementar una red tecnificada de fiscalización y control de todos los servicios que brinda la municipalidad. (F3, A4).	Establecer programas similares.	Establecer programas similares.	Establecer programas similares.	Establecer programas similares.
9. Implementar un plan de capacitación continua en gestión pública y empresarial. (D9, D2, O1, O2, O6).	Indiferente.	Indiferente.	Establecer programas similares.	Establecer programas similares.
10. Implementar beneficios tributaros para las industrias que empleen gas natural. (D2, D6, D10, O4, O6).	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo, se pone en marcha el proceso estratégico, lo cual implica la ejecución de las estrategias retenidas y convertirlas en resultados. La etapa requiere de cuatro elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional (D'Alessio, 2008), los cuales son relevantes para el logro de la visión. Como lo mencionó D'Alessio (2008), “una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa” (p. 373), debido a lo cual es necesario contar con el compromiso y el liderazgo de buenos líderes que sepan enfrentar el cambio, y gestionar eficientemente los cambios estructurales y los recursos humanos para lograr la nueva dirección estratégica.

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los OCP son los que permiten lograr los OLP, y constituyen la base para la asignación de recursos; deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización (D'Alessio, 2008). A continuación, se definen los OCP asignados a su respectivo OLP.

- OLP 1: Incrementar la recaudación de ingresos municipales de S/.20'000,000 el 2012 a S/.55'000,000 el 2021.

Los OCP son los siguientes:

OCP 1.1: Realizar el catastro municipal en los próximos tres años, actualizar el registro de los contribuyentes del distrito al 100% en los próximos dos años y mantenerlos actualizados hasta el 2021

OCP 1.2: Sanear las zonas de Jicamarca y Huáscar en los tres próximos años, con la finalidad de crear espacios para proyectos comerciales e inmobiliarios, desarrollarlos en los subsiguientes dos años y sanear dos nuevas zonas para usos comerciales y urbanos cada tres años, hasta el 2021. OCP 1.3: Simplificar los

procesos de pagos al municipio en los dos próximos años, y establecer mecanismos de mejora continua anuales hasta el 2021.

OCP 1.4: Establecer un marco jurídico y aprobar alternativas de medio de pago de las obligaciones tributarias de los vecinos y de las empresas del distrito en los próximos dos años, y mejorarlos continuamente hasta el 2021, para incrementar la recaudación y reducir la mora tributaria.

OCP 1.5: Establecer alianzas con entidades prestadoras de servicios de luz y/o agua y desagüe en los próximos dos años e implementar mecanismos de seguimiento y control anual de la calidad y cobertura de esos servicios hasta el 2021, para asegurar que el 100% de las empresas como los vecinos tienen acceso a ellos.

- OLP 2: Reducir la tasa de morosidad con respecto a la recaudación de arbitrios e impuesto predial de 67% el 2012 a 5% para el año 2021.

Los OCP son los siguientes:

OCP 2.1: Definir la cartera de clientes morosos que serán *tercerizados* durante el 2013, y los años siguientes realizar el mantenimiento y actualización de dicha cartera hasta el 2021.

OCP 2.2: *Tercezar* el servicio de cobranza de clientes morosos a partir del 2014 y contratar al menos un Bufete de Abogados que ejecute cobranzas coactivas y demandas judiciales de los clientes a los que no se le pueda cobrar por otros medios, en forma anual hasta el 2021.

OCP 2.3: Implementar un sistema inteligente, georeferenciado e hiperlinkeado a los demás servicios que ofrece el municipio, tales como el otorgamiento de licencias, del 100% de los vecinos, y empresas ubicados en el distrito, al 2014, y mantenerlo y mejorarlo anualmente hasta el 2021, para tecnificar la cobranza de

tributos municipales, impuestos prediales, y otros pagos, y mantenerlo y mejorarlo hasta el 2021.

- OLP 3: Reducir el nivel de pobreza de 61.9% el 2012 a 10% el 2021.

Los OCP son los siguientes:

OCP 3.1: Reducir de 6,803 a cero los casos de desnutrición crónica infantil en menores de cinco años, en los próximos cuatro años, y hacer el seguimiento y control de los niveles obtenidos en forma anual hasta el año 2021

OCP 3.2: El 2013 actualizar los datos de todos los beneficiarios del Vaso de Leche, de los comedores populares, Pensión 65, Mi Techo y otros programas públicos y realizar el mantenimiento y actualización de dicha base de datos hasta el 2021.

OCP 3.3: Reducir en forma gradual el déficit de cobertura de servicios de (a) agua potable: de 37.3% a 5% (3% anual), (b) alumbrado público: de 14.24% a 5% (1% anual), y (c) gas natural: de 85% a 30% (5.5% anual).

OCP 3.4: Establecer alianzas con industrias y entidades privadas en los dos próximos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zárate, (b) Campoy, y (c) Canto Grande, realizando el seguimiento y control de los avances obtenido en forma anual hasta el año 2021.

OCP 3.5: El 2013 crear el programa “San Juan de Lurigancho Emprende”, en alianza con CENTRUM Católica, que apoye la creación y fortalecimiento de empresas en el distrito, para generar más empleo y mejorarlo continuamente hasta el 2021.

OCP 3.6: A partir del año 2015, crear tres centros de salud y tres escuelas en las zonas de (a) Jicamarca, (b) Huáscar, y (c) Santa María, uno cada dos años, y mejorarlo continuamente hasta el 2021

- OLP 4: Lograr que el distrito de San Juan de Lurigancho pase del puesto 18 del ranking CAD de seguridad ciudadana en el 2012 a ocupar uno de los tres primeros en el año 2021.

Los OCP son los siguientes:

OCP 4.1: Dentro de los tres primeros años, implementar 40 cámaras de seguridad ciudadana interconectadas con una central de monitoreo, y cinco cámaras adicionales cada año hasta el 2021.

OCP 4.2: A partir del 2013 establecer en forma gradual un sistema de seguridad sin fronteras distritales con el apoyo del Serenazgo de los distritos de (a) Comas, (b) Rímac, (c) San Antonio, (d) Lurigancho-Chosica, (e) Independencia, y (f) Carabayllo.

OCP 4.3: En el 2013 tener una respuesta de atención de emergencia delictiva en no más de 10 minutos y mantener o mejorar dicho factor en el tiempo hasta el 2021.

OCP 4.4: En los primeros cinco años, identificar y erradicar el 100% de centros de prostitución clandestina, distribución de drogas al menudeo del distrito y realizar el seguimiento posterior para mantener esta meta hasta el 2021.

OCP 4.5: Implementar, durante los primeros cuatro años, un sistema informático que integre digitalmente: (a) la municipalidad, (b) la Policía, (c) la unidad de bomberos, y (d) la ciudadanía, y realizar el mantenimiento de dicho sistema hasta el 2021.

OCP 4.6: Implementar, en dos años, un programa de (a) evaluación, (b) reclutamiento, y (c) capacitación para el personal de Serenazgo del distrito y ejecutarlo de forma anual hasta el 2021.

OCP 4.7: En el primer año, elaborar un mapa de las zonas más delictivas en el distrito, para reforzar la seguridad y realizar la actualización de forma continua hasta el 2021.

OCP 4.8: A partir del 2013 incrementar en cinco el número de vehículos de patrullaje disponibles en el distrito mediante *leasing*, darles mantenimiento preventivo a toda la flota existente y renovarla cada cinco años hasta el 2021.

OCP 4.9: Incrementar el número de serenos profesionales en 20 por año.

OCP 4.10: Implementar a partir del 2013 el programa Vigilancia Ciudadana en todas las cuadras del distrito y fortalecerlo hasta el 2021, con el fin de que los vecinos se conviertan en aliados del Serenazgo y de la Policía Nacional.

- OLP 5: Incrementar la cantidad de población técnica de 4.26% el 2012 a 10% el 2021.

Los OCP son los siguientes:

OCP 5.1: Determinar la ubicación e iniciar la construcción de dos institutos en los próximos dos años, y mejorarlos continuamente hasta el 2021.

OCP 5.2: El 2015 establecer alianzas con el Gobierno Central para que subsidien a los mejores estudiantes de forma permanente.

OCP 5.3: Establecer alianzas con los mejores institutos locales y/o internacionales en el 2014, para brindar a los estudiantes una currícula altamente calificada, evaluada y mejorada anualmente hasta el 2021.

OCP 5.4: A partir del 2013 brindar semestralmente charlas y orientación en colegios, para incrementar en 50% el número de jóvenes que continúan sus estudios luego de la secundaria.

OCP 5.5: El 2013 crear el programa “Desarrollo Técnico Profesional”, en alianza con las empresas privadas, para que subsidien los gastos de los estudiantes en

institutos técnicos a cambio de recibir beneficios tributarios, y mejorarlo continuamente hasta el 2021.

OCP 5.6: Implementar desde el 2013 en colegios, un taller por año de: (a) carpintería, (b) mecánica, (c) soldadura, o (d) cualquier actividad técnica para apoyar el aprendizaje de los alumnos de los últimos años de secundaria, y realizar el seguimiento anual de la efectividad de dichos talleres hasta el 2021.

- OLP 6: Para el año 2021, cumplir con los estándares ambientales reglamentarios de (a) nivel de calidad del aire: pasar de 100 partes por millón el 2012 a menos de 50 partes por millón el 2021, (b) contaminación sonora: pasar de 70 decibeles el 2012 a menos de 60 decibeles el 2021 (db), y (c) gestión de residuos sólidos y líquidos: cumplimiento al 100% de la Ley General de Residuos Sólidos N° 27314.

Los OCP son los siguientes:

OCP 6.1: Incrementar en 10% las áreas verdes de San Juan de Lurigancho en los próximos dos años y adoptar como práctica continua la mejora anual en un mínimo de 5% de las áreas verdes del distrito hasta el 2021

OCP 6.2: A partir del 2013 mejorar los parques de San Juan de Lurigancho a través de la implementación de programas anuales con la participación de colegios y juntas vecinales y además realizar el mantenimiento y control anual hasta el 2021.

OCP 6.3: El 2013 implementar sanciones y medidas de control a los vehículos que transitan en el distrito, con la finalidad de reducir, en tres años, la emisión de dióxido de carbono (CO₂) en un 20%, y realizar el mantenimiento y control anual hasta el 2021.

OCP 6.4: A partir del 2013 implementar sanciones y medidas de control a los vehículos e industrias con la finalidad de reducir la contaminación sonora a 60 db y realizar el mantenimiento y control anual hasta el 2021.

OCP 6.5: Potenciar los viveros de la municipalidad en los próximos dos años, para incrementar la producción de almácigos en un 60% para el mantenimiento de las áreas verdes del distrito y la distribución para otros distritos, con apoyo del MINAM y ONG medioambientales.

OCP 6.6: A partir del 2013 reducir en forma gradual el arrojo de basura hasta un 70% implementando un servicio de patrullaje ambiental y establecer un programa de control y seguimiento hasta el 2021.

OCP 6.7: Incrementar el porcentaje de la población que clasifique sus residuos se incrementa de 7% a 50% en los próximos tres años, a través de la implementación de programas y beneficios tributarios, y mejorarlo continuamente para lograr un incremento anual de 5% hasta el 2021.

OCP 6.8: El 2013 licitar con empresas privadas el recojo de los residuos sólidos segregados por un período de tres años con opción a renovar el servicio.

OCP 6.9: A partir del 2013 identificar y señalizar el 100% de las vías de tránsito del distrito de acuerdo con el nivel de decibeles y realizar la actualización anual de la información hasta el 2021

- OLP 7: Para el año 2021, mejorar la infraestructura vial al 100% contando con el servicio del Metropolitano, el tren eléctrico; además, de contar con el transporte público 100% ecológico.

Los OCP son los siguientes:

OCP 7.1: Determinar las necesidades de infraestructura del distrito durante el 2013y realizar una actualización de dicho mapeo cada tres años hasta el 2021.

OCP 7.2: A partir del 2014 determinar y ejecutar un plan de mantenimiento anual de (a) pistas, (b) calles, y (c) veredas en el distrito para mejorar su estado en función del plan elaborado en el OCP 7.1.

OCP 7.3: A partir del 2013 instalar y edificar en forma gradual semáforos y puentes peatonales en los “puntos negros” identificados en el Oficio N° 0165-2012 GP/MD SJL Informe final de las zonas de riesgo de accidentes de tránsito en el distrito de acuerdo a los criterios establecidos por el Ministerio de Salud (Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2012), realizar seguimiento y control del avance, y actualizar dicho informe cada cinco años en colaboración con el MINSA hasta el 2021.

OCP 7.4: A partir del 2014 construir nueva infraestructura vial en las zonas determinadas en el plan elaborado en el OCP 7.1.

7.2 Recursos Asignados a los OCP

La ejecución de los OCP planteados depende de la adecuada asignación de los recursos (ver Tabla 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47), ya que estos son los principales insumos de las estrategias (D'Alessio, 2008). Los recursos se dividen en cuatro categorías: (a) recursos financieros; (b) recursos físicos; (c) recursos humanos, y (d) recursos tecnológicos.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las políticas son los límites que permiten diseñar el camino para orientar las estrategias hacia el cumplimiento de los objetivos del distrito. A partir de la definición de las políticas, se estructura el camino que permite orientar las estrategias hacia la visión establecida; sin embargo, es fundamental que esta políticas (ver Tabla 48) estén enmarcadas en principios éticos, legales y de responsabilidad social (D'Alessio, 2008).

7.4 Estructura de San Juan de Lurigancho

La estructura organizacional será el principal soporte que impulsará al distrito de San Juan de Lurigancho en la implementación de las estrategias propuestas. Por tal motivo, es relevante verificar si su estructura actual es la más adecuada. Para el caso de San Juan de Lurigancho, se ha visto necesario efectuar cambios en la estructura organizacional de modo que se adecúe mejor a los objetivos y estrategias planteadas, como se puede observar en la Figura 33, y tiene la finalidad de que la organización se base en procesos orientados al logro de OLP.

San Juan de Lurigancho tiene actualmente una estructura organizacional muy compleja de tipo funcional, que dificulta la fluidez del proceso administrativo y el intercambio de información entre los diferentes niveles de la organización.

Por otra parte, en el caso de las gerencias, estas actúan de forma muy individualista y burocrática, con procesos reactivos más que preventivos, y, además, carecen de las características necesarias para la puesta en marcha de los OLP, que permitirán lograr la visión deseada para el distrito.

Los cambios que se proponen son los siguientes:

- Disolver el Consejo de Regidores y formar un Consejo Económico Social.
- Las Juntas de Delegados Vecinales pasarán a formar parte del Desarrollo Comunitario.
- La Secretaría Municipal permanece como órgano de apoyo, se ha disuelto la Secretaría de Imagen Institucional, y se han formado dos Departamentos de Relaciones Públicas y Prensa.
- Se añadirá un Departamento de Computación e Informática, de Tránsito, de Planificación y Estadística, de Presupuesto, Coordinación, Innovación y Sistema de Gestión, así como de Control.

- Se mantendrán los Departamentos de Administración y Finanzas y de Asesoría Jurídica.
- Se incluirá además un Departamento de Aseo, Ornato y Medioambiente, así como de Emergencias Comunes y Seguridad Interna.

Estos cambios se deben realizar progresivamente y deben enfocarse en el bienestar de los empleados municipales y los ciudadanos del distrito.

7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En los ocho últimos años, se ha incrementado, en el distrito de San Juan de Lurigancho, el recojo de residuos sólidos en 107,623.66 toneladas (Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2012). Como consecuencia de esto, hay: (a) una disminución de la cobertura del servicio de limpieza pública; y (b) un incremento en el costo de recolección, transporte y disposición de residuos sólidos, y se ha reducido de esta manera la vida útil de los rellenos sanitarios. Por ello, es importante que se dé un adecuado tratamiento a los desechos sólidos del distrito y que se lo aproveche como actividad rentable. Además, se debe promover el mantenimiento y la conservación de las áreas verdes del distrito, e implementar programas de educación ambiental, razón por la cual todas las empresas que estén en el distrito y que se instalen más adelante deberán operar bajo este planteamiento.

Por otra parte, es indispensable que la Municipalidad de San Juan de Lurigancho promueva una cultura de cuidado y conservación del medioambiente en el distrito, ya que no solo son necesarias medidas de control, sino también de educación; de esta manera, se logrará un distrito limpio, responsable con el medioambiente, y que sepa gestionar eficientemente sus recursos naturales disponibles. Además, no se debe dejar de lado el tema de la responsabilidad social, el cual permitirá relacionar de manera positiva la actividad de las empresas con el bienestar del distrito, y cuyo concepto y capacidad de generar un valor

agregado será considerado en el plan de capacitación continua en gestión pública y empresarial, planteado dentro de las 10 estrategias retenidas.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La implementación de un plan estratégico no puede ser exitosa sin el recurso humano motivado, ya que son las personas quienes diseñan e implementan las estrategias. Por esta razón, las estrategias propuestas buscan contribuir positivamente en la calidad de vida de los habitantes al abarcar desde la mejora de infraestructura vial hasta la implementación de instituciones tecnológicas para que, en un periodo de 10 años, exista una población con un alto nivel de preparación en áreas técnicas, que soporte el crecimiento de industrias y comercios.

Por otra parte, es importante mantener una comunicación continua y multidireccional para minimizar la resistencia al cambio, así como compartir con la población las estrategias y políticas planteadas.

Las personas encargadas de implementar los cambios deberán poseer: (a) habilidades gerenciales, (b) de liderazgo, así como (c) competencias necesarias para desarrollar con éxito las estrategias planteadas. Entre las competencias más importantes, se encuentran las siguientes: (a) orientación a resultados; (b) ética y transparencia; (c) flexibilidad; (d) trabajo en equipo; y (e) capacidad cognitiva, emocional y de asumir riesgos.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de gestión del cambio implica la participación de las autoridades que tienen a cargo la dirección del distrito, así como el compromiso de los empleados en el logro de los objetivos propuestos. Es importante hacer siempre una evaluación de los planes de acción, y establecer metas e indicadores para (a) medir el desempeño; y (b) fomentar una cultura de cambio y el trabajo en equipo, así como la motivación continua de los involucrados. Por otra parte, para una implementación adecuada del cambio, es necesario

establecer un orden: el cambio debe ser progresivo y pasar por fases sucesivas, con el propósito de no generar caos e incertidumbre entre los participantes. Adicionalmente, es fundamental una fluida comunicación entre los involucrados para fomentar el sentido de participación, e informar públicamente acerca de (a) los planes de acción por ejecutarse, (b) el tiempo que demandará la implementación, así como (c) los parámetros de control que se incluirán en la evaluación, con la finalidad de involucrar más personas.

Por otra parte, resulta crucial que los cambios sean iniciados y manejados por líderes que actúen bajo altos estándares éticos y de determinación, con suficientes competencias para identificar las reacciones de las personas involucradas en el proceso de cambio.

Por último, cualquier cambio atraviesa siete etapas consecutivas: (a) presentimiento, (b) *shock*, (c) resistencia, (d) aceptación racional, (e) aceptación emocional, (f) apertura, y (g) integración, y son objetivos principales de este proceso: (a) sensibilizar a los involucrados sobre sus necesidades, y (b) coordinar sesiones de comunicación para que todos reciban la misma información y se elabore una visión conjunta del futuro (Epise, 2007).

Tabla 41

Recursos Asignados para OLP 1

Ámbito de acción: finanzas					
Objetivo de largo plazo		Objetivos de corto plazo		Recursos asignados	Ente ejecutor
OLP 1	Incrementar la recaudación de ingresos municipales de S/.20 millones el 2012 a S/.55 millones el 2021.	OCP 1.1	Realizar el catastro municipal en los próximos tres años, actualizar el registro de los contribuyentes del distrito al 100% en los próximos dos años y mantenerlos actualizados hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: equipos e instrumentos con un software adecuado para el ingreso y manejo de información. * Activos financieros: financiamiento propio, y recaudación de contribuyentes. Recursos humanos Personal motivado y capacitado en edificaciones. Competencias generales: capacidad de análisis, comunicación eficaz, y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 1.2	Sanear las zonas de Jicamarca y Huáscar en los tres próximos años, con la finalidad de crear espacios para proyectos comerciales e inmobiliarios, desarrollarlos en los subsiguientes dos años y sanear dos nuevas zonas para usos comerciales y urbanos cada tres años, hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: equipos e instrumentos destinados a hacer pruebas de suelos, software de soporte para manejo de información, y maquinaria adecuada para acondicionar las áreas. * Activos financieros: financiamiento propio, y recaudación de contribuyentes. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web. Recursos humanos Personal motivado y capacitado en desarrollo urbanístico. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz, y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 1.3	Simplificar los procesos de pago al municipio en los dos próximos años y establecer mecanismos de mejora continua anuales hasta el 2021.	Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web. Recursos humanos Personal motivado y capacitado para brindar la orientación adecuada.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 1.4	Establecer un marco jurídico y aprobar alternativas de medios de pagos de las obligaciones tributarias de los vecinos y de las empresas del distrito en los próximos dos años, y mejorarlos continuamente hasta el 2021, para incrementar la recaudación y reducir la mora tributaria.	Recursos tangibles . Recursos intangibles * Tecnología: Recursos humanos Personal motivado y capacitado para brindar la orientación adecuada.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 1.5	Establecer alianzas con las entidades prestadoras de servicios de luz y/o agua y desagüe en los próximos dos años e implementar mecanismos de seguimiento y control anual de calidad y cobertura de estos servicios hasta el 2021, para asegurar que el 100% de las empresas como los vecinos tienen acceso a ellos.	Recursos tangibles Convenios con entidades prestadoras de servicio. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web. Recursos humanos Personal motivado y capacitado para brindar la orientación adecuada.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 42

Recursos Asignados para OLP 2

Ámbito de acción: finanzas				
Objetivo de largo plazo		Objetivos de corto plazo		Ente ejecutor
OLP 2	Reducir la tasa de morosidad con respecto a la recaudación de arbitrios e impuesto predial de 67% el 2021a 5% para el año 2021.	OCP 2.1	Definir la cartera de clientes morosos que serán tercerizados durante el 2013, y los años siguientes realizar el mantenimiento y actualización de dicha cartera hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: equipos informáticos, tecnológicos, y herramientas de control. * Activos financieros: fondos propios, y recaudación de contribuyentes. Recursos humanos Personal motivado y capacitado en áreas de cobranza. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz, y trabajo en equipo.
		OCP 2.2	Tercerizar el servicio de cobranza de clientes morosos a partir del 2014 y contratar al menos un bufete de abogados que ejecute cobranzas coactivas y demandas judiciales de los clientes a los que no se les pueda cobrar por otros medios, en forma anual hasta el 2021.	Recursos tangibles * Activos financieros: fondos propios y privados. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web. Recursos humanos Personal motivado y capacitado en áreas de cobranza. Capacidades: honesto, responsable, y trabajo en equipo.
		OCP 2.3	Implementar un sistema inteligente, georeferenciado e hiperlinkeado a los demás servicios que ofrece el municipio, tales como el otorgamiento de licencias, del 100% de los vecinos y empresas ubicados en el distrito, al 2014, y mantenerlo y mejorarlo anualmente hasta el 2021, para tecnificar la cobranza de tributos municipales, impuestos prediales y otros pagos, y mantenerlo y mejorarlo hasta el 2021.	Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web. Recursos humanos Personal motivado y capacitado en áreas de cobranza. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz, y trabajo en equipo.

Tabla 43

Recursos Asignados para OLP 3

Ámbito de acción: desarrollo social					
Objetivo de largo plazo		Objetivos de corto plazo		Recursos asignados	Ente ejecutor
OLP 3	Reducir el nivel de pobreza de 61.9% el 2012 a 10% el 2021.	OCP 3.1	Reducir de 6,803 a cero los casos de desnutrición crónica infantil en menores de cinco años en los próximos cuatro años, y hacer el seguimiento y control de los niveles obtenidos en forma anual hasta el año 2021.	Recursos tangibles * Activos financieros: fondos de inversión pública. Recursos humanos Personal de salud y jóvenes voluntarios.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 3.2	El 2013 actualizar los datos de todos los beneficiarios del Vaso de Leche, de los comedores populares, Pensión 65, Mi Techo y otros programas públicos y realizar el mantenimiento y actualización de dicha base de datos hasta el 2021.	Recursos tangibles * Activos financieros: fondo de inversión pública destinado a los programas de Vaso de Leche del distrito. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web requerida para el manejo de información. Recursos humanos Personal de sistemas de la municipalidad y jóvenes voluntarios.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y Gobierno Central a través del Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH)
		OCP 3.3	Reducir en forma gradual el déficit de cobertura de servicios de (a) agua potable: de 37.3% a 5% (3% anual), (b) alumbrado público: de 14.24% a 5% (1% anual), y (c) gas natural: de 85% a 30% (5.5% anual).	Recursos tangibles * Activos financieros: fondo de inversión pública destinado a obras públicas para el distrito. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web del programa. Recursos humanos Personal de infraestructura de la municipalidad. Capacidades: compromiso, trabajo bajo presión, y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y entidades privadas
		OCP 3.4	Establecer alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zárate, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021.	Recursos tangibles * Activos financieros: fondos privados de inversión. Empresas textiles e industriales. Recursos humanos Empresarios textiles del distrito, personal de infraestructura de la municipalidad. Capacidades: voluntad de cambio, responsabilidad, y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y entidades privadas
		OCP 3.5	El 2013 crear el programa “San Juan de Lurigancho Emprende”, en alianza con CENTRUM Católica, que apoye la creación y fortalecimiento de empresas en el distrito, para generar más empleo y mejorarlo continuamente hasta el 2021.	Recursos tangibles * Activos financieros: fondos privados de inversión y del sector público. Empresas diversas del distrito. Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web del programa "San Juan de Lurigancho Emprende". Recursos humanos Emprendedores del distrito motivados. Capacidades: responsabilidad, y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y entidades privadas
		OCP 3.6	A partir del año 2015, crear tres centros de salud y tres escuelas en las zonas de (a) Jicamarca, (b) Huáscar, y (c) Santa María, uno cada dos años, y mejorarlos continuamente hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: equipos de construcción, agua, gas, y alumbrado. * Activos financieros: fondos privados de inversión y del sector público destinados a salud. Recursos humanos Personal de infraestructura de la municipalidad. Capacidades: compromiso, trabajo bajo presión, y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y entidades privadas

Tabla 44

Recursos Asignados para OLP 4

Ámbito de Acción: Seguridad Urbana		Objetivos de Corto Plazo		Recursos Asignados	Ente ejecutor
OLP 4	Lograr para el año 2021 que el distrito de San Juan de Lurigancho pase del puesto 18 del ranking CAD de seguridad ciudadana en el 2012 a ocupar uno de los tres primeros en el año 2021.	OCP 4.1	Dentro de los tres primeros años, implementar 40 cámaras de seguridad ciudadana interconectadas con una central de monitoreo, y cinco cámaras adicionales cada año hasta el 2021.	Recursos tangibles * Equipos: Equipos y accesorios de seguridad. * Activos Financieros: Fondo de seguridad de la Municipalidad Distrital de La Perla destinado a desarrollo de programas de seguridad ciudadana. Recursos humanos Personal técnico capacitado en la instalación manejo de equipos de seguridad. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de comunicación eficaz, trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 4.2	A partir del 2013 establecer en forma gradual un sistema de seguridad sin fronteras distritales con el apoyo del Serenazgo de los distritos de (a) Comas, (b) Rimac, (c) San Antonio, (d) Lurigancho-Chosica, (e) Independencia, y (f) Carabayllo.	Recursos tangibles * Maquinaria: Equipos de seguridad y vigilancia; cámaras, telefonía satelital, patrullas. * Activos Financieros: Fondo de seguridad de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho destinado al fortalecimiento del Serenazgo y de los distritos de Comas, Rimac, San Antonio, Lurigancho -Chosica, Independencia y Carabayllo. Recursos intangibles * Tecnología: Sistema de vigilancia del distrito de San Juan de Lurigancho integrado a los sistemas de vigilancia de los distritos de Comas, Rimac, San Antonio, Lurigancho -Chosica, Independencia y Carabayllo.a la red La Perla. Equipos de informática, comunicación y de ubicación. Recursos humanos Personal motivado y capacitado en seguridad ciudadana, vigilantes particulares y población en general. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y Gobierno Central a través del SISFOH
		OCP 4.3	En el 2013 tener una respuesta de atención de emergencia delictiva en no más de 10 minutos y mantener o mejorar dicho factor en el tiempo hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: Equipos de seguridad y vigilancia; cámaras, telefonía satelital, patrullas. * Activos Financieros: Fondo de seguridad de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho, destinado a desarrollo de programas de seguridad ciudadana. Recursos intangibles * Tecnología: Plataforma web de seguridad. Recursos humanos Personal de seguridad de la municipalidad, efectivos policiales, población del distrito. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 4.4	En los primeros cinco años, identificar y erradicar el 100% de centros de prostitución clandestina, distribución de drogas al menudeo del distrito y realizar el seguimiento posterior para mantener esta meta hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: Equipos de seguridad y vigilancia, telefonía satelital y patrullas. * Activos Financieros: Fondo de seguridad de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho destinado a desarrollo de programas de seguridad ciudadana. Recursos intangibles * Tecnología: Plataforma web de seguridad. Recursos humanos Personal de seguridad de la municipalidad, efectivos policiales, población del distrito. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 4.5	Implementar, durante los primeros cuatro años, un sistema informático que integre digitalmente: (a) la municipalidad, (b) la Policía, (c) la unidad de bomberos, y (d) la ciudadanía, y realizar el mantenimiento de dicho sistema hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: Equipos de seguridad, vigilancia y dispositivos de comunicación: cámaras, telefonía satelital, patrullas. * Activos Financieros: Fondo de seguridad de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho, destinado a desarrollo de programas de seguridad ciudadana y financiamiento de entidades privadas del distrito.. Recursos intangibles * Tecnología: Plataforma web de seguridad. Recursos humanos Personal de seguridad de la municipalidad, efectivos policiales, cuerpo de bomberos del Perú y población del distrito. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 4.6	Implementar, en dos años, un programa de (a) evaluación, (b) reclutamiento, y (c) capacitación para el personal de Serenazgo del distrito y ejecutarlo de forma anual hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: Equipos e instrumentos para el estudio y evaluación del personal de serenazgo. * Activos Financieros: Fondo de seguridad de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho destinado al fortalecimiento del Serenazgo. Recursos intangibles * Tecnología: SW desarrollado para la capacitación en seguridad. Recursos humanos Personal de serenazgo motivado y capacitado en seguridad ciudadana. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y entidades privadas
		OCP 4.7	En el primer año, elaborar un mapa de las zonas más delictivas en el distrito, para reforzar la seguridad y realizar la actualización de forma continua hasta el 2021.	Recursos tangibles * Activos Financieros: Fondo de seguridad de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho destinado a desarrollo de programas de seguridad ciudadana. Recursos intangibles * Tecnología: Sistemas integrados GIS, Base de datos de personal de serenazgo y solución basada en tecnología de desarrollo “Cloud Computing” Recursos humanos Personal de seguridad e informática de la municipalidad y población en general. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 4.8	A partir del 2013 incrementar en cinco el número de vehículos de patrullaje disponibles mediante leasing, darles mantenimiento preventivo a toda la flota existente y renovarla cada cinco años hasta el 2021.	Recursos tangibles * Activos Financieros: Fondo de seguridad de la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho destinado a desarrollo de programas de seguridad ciudadana. Recursos intangibles * Tecnología: Plataforma web de seguridad. Recursos humanos Personal de las area de finanzas, seguridad y capacitación. Competencias generales: disponibilidad de servicio, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 4.9	Incrementar el número de serenos profesionales en 20 por año.	Recursos tangibles * Activos Financieros: Remuneración mensual asignada al personal de serenazgo. Recursos intangibles * Tecnología: Base de datos de personal de serenazgo. Recursos humanos Personal de seguridad motivado. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 4.10	Implementar a partir del 2013 el programa Vigilancia Ciudadana en todas las cuadras del distrito y fortalecerlo hasta el 2021, con el fin de que los vecinos se conviertan en aliados del Serenazgo y de la Policía Nacional.	Recursos tangibles * Activos Financieros: Presupuesto municipal 2012. Recursos intangibles * Tecnología: Recursos humanos Personal de la municipalidad de San Juan de Lurigancho. Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 45

Recursos Asignados para OLP 5

Ámbito de acción: desarrollo social					
	Objetivo de largo plazo		Objetivos de corto plazo	Recursos asignados	Ente ejecutor
OLP 5	Incrementar la cantidad de población técnica de 4.26% el 2012 a 10% el 2021.	OCP 5.1	Determinar la ubicación e iniciar la construcción de dos institutos en los próximos dos años, y mejorarlos continuamente hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: pesada y ligera, e insumos de construcción. * Activos financieros: inversión externa. Recursos intangibles * Tecnología: de acuerdo con el proyecto y plan de acción. Recursos humanos Líderes motivados y conscientes de la importancia del incremento de población técnica en el distrito.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y entidades privadas
		OCP 5.2	El 2015 establecer alianzas con el Gobierno Central para que subsidien a los mejores estudiantes de forma permanente.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguna. * Activos financieros: ninguno. Recursos intangibles * Tecnología: básica. Recursos humanos Líderes motivados y conscientes de la importancia del incremento de población técnica en el distrito.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y Gobierno Central
		OCP 5.3	Establecer alianzas con los mejores institutos locales y/o internacionales a partir del 2014, para brindar a los estudiantes una currícula altamente calificada, evaluada y mejorada anualmente hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguna. * Activos financieros: ninguno. Recursos intangibles * Tecnología: mínima. Recursos humanos Líderes motivados y conscientes de la importancia del incremento de población técnica en el distrito.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y entidades privadas
		OCP 5.4	A partir del 2013 brindar semestralmente charlas y orientación en colegios para incrementar en 50% el número de jóvenes que continúan sus estudios luego de la secundaria.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguna. * Activos financieros: presupuesto municipal. Recursos intangibles * Tecnología: básica. Recursos humanos Personal capacitado y motivado, y con capacidad de comunicación eficaz.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y entidades privadas
		OCP 5.5	El 2013 crear el programa “Desarrollo Técnico Profesional”, en alianza con las empresas privadas, para que subsidien los gastos de los estudiantes en institutos técnicos a cambio de recibir beneficios tributarios, y mejorarlo continuamente hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguna. * Activos financieros: fondos de inversión privada. Recursos intangibles * Tecnología: básica. Recursos humanos Empresas privadas interesadas en apoyar el programa.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y entidades privadas
		OCP 5.6	Implementar desde el 2013 en colegios un taller por año de: (a) carpintería, (b) mecánica, (c) soldadura, o (d) cualquier actividad técnica para apoyar el aprendizaje de los alumnos de los últimos años de secundaria, y realizar el seguimiento anual de la efectividad de dichos talleres hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: equipos e instrumentos para (a) soldadura, (b) carpintería, y mecánica. Activos financieros: fondo de la municipalidad del distrito de San Juan de Lurigancho e inversiones privadas. Recursos humanos, Personal capacitado.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y entidades privadas

Tabla 46

Recursos Asignados para OLP 6

Ambito de acción: gestión de medioambiente					
Objetivo de largo plazo		Objetivos de corto plazo		Recursos asignados	Ente ejecutor
OLP 6	Para el año 2021, cumplir con los estándares ambientales reglamentarios de nivel de calidad del: (a) aire: pasar de 100 partes por millón el 2012 a menos de 50 partes por millón en el 2021, (b) contaminación sonora: pasar de 70 decibeles el 2012 a menos de 60 decibeles el 2021, y (c) gestión de residuos sólidos y líquidos: cumplimiento al 100% de la Ley General de Residuos Sólidos N° 27314.	OCP 6.1	Incrementar en 10% las áreas verdes de San Juan de Lurigancho en los próximos dos años, y adoptar como práctica continua la mejora anual en un mínimo de 5% de las áreas verdes del distrito hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: equipos y herramientas para jardinería. * Activos financieros: financiamiento de la municipalidad. Recursos intangibles * Tecnología: no se requiere. Recursos humanos Personal con conocimientos de jardinería, con actitud de servicio, disciplinado, y organizado. Recursos tangibles	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 6.2	A partir del 2013 mejorar los parques de San Juan de Lurigancho a través de la implementación de programas anuales con la participación de colegios y juntas vecinales.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguna. * Activos financieros: presupuesto de la municipalidad para el desarrollo urbano. Recursos intangibles * Tecnología: no se requiere. Recursos humanos Líderes motivados y conscientes de la importancia del cuidado y la protección del medioambiente. Recursos tangibles	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y juntas vecinales
		OCP 6.3	El 2013 implementar sanciones y medidas de control a los vehículos que transitan en el distrito, con la finalidad de reducir, en tres años, la emisión de dióxido de carbono (CO2) en un 20% y realizar el mantenimiento y control anual hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguna. * Activos financieros: presupuesto de la municipalidad. * Tecnología: medidores de gas CO2 para la calidad del aire. Personal capacitado y consciente de la implementación. Recursos tangibles	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 6.4	A partir del 2013 implementar sanciones y medidas de control a los vehículos e industrias con la finalidad de reducir la contaminación sonora a 60 db y realizar el mantenimiento y control anual hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguna. * Activos financieros: financiamiento de la municipalidad. Recursos intangibles * Tecnología: sonómetros para medir el nivel de ruido. Recursos humanos Personal capacitado y consciente de la implementación. Recursos tangibles	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 6.5	Potenciar los viveros de la municipalidad en los próximos dos años, para incrementar la producción de almácigos en un 60% para el mantenimiento de las áreas verdes del distrito y la distribución para otros distritos, con apoyo del MINAM y ONG medioambientales.	Recursos tangibles * Maquinaria: equipos y herramientas para jardinería. * Activos financieros: presupuesto de la municipalidad, inversión privada y pública. Recursos intangibles * Tecnología: básica. Recursos humanos Personal con conocimientos de jardinería, con actitud de servicio, disciplinado, y organizado. Recursos tangibles	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 6.6	A partir del 2013 reducir en forma gradual el arrojo de basura hasta un 70% implementando un servicio de patrullaje ambiental y establecer un programa de control y seguimiento hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguna. * Activos financieros: presupuesto municipal. Recursos intangibles * Tecnología: no se requiere. Recursos humanos Ciudadanos del distrito con vocación de servicio y conscientes de la implementación. Recursos tangibles	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 6.7	Incrementar el porcentaje de la población que clasifique sus residuos de 7% a 50% en los próximos tres años , a través de la implementación de programas y beneficios tributarios, y mejorarlo continuamente para lograr un incremento anual de 5% hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguna. * Activos financieros: presupuesto de la municipalidad. Recursos intangibles * Tecnología: básica. Recursos humanos Líderes motivados y conscientes de la importancia del cuidado y la protección del medioambiente. Recursos tangibles	Municipalidad de San Juan de Lurigancho
		OCP 6.8	El 2013 licitar con empresas privadas el recojo de los residuos sólidos segregados por un período de tres años con opción a renovar el servicio.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguna. * Activos financieros: presupuesto de la municipalidad. Recursos intangibles * Tecnología: no se requiere. Recursos humanos Personal motivado y capacitado en licitaciones. Competencias: eficiencia, capacidad de análisis, comunicación eficaz, y trabajo en equipo. Recursos tangibles	Municipalidad de San Juan de Lurigancho y entidades privadas
		OCP 6.9	A partir del 2013 identificar y señalar el 100% de las vías de tránsito del distrito de acuerdo con el nivel de decibeles y realizar la actualización anual de la información hasta el 2021.	Recursos tangibles * Maquinaria: ninguna. * Activos financieros: presupuesto de la municipalidad. Recursos intangibles * Tecnología: sonómetros para medir el nivel de ruido. Recursos humanos Personal capacitado y consciente de la implementación.	Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 47

Recursos Asignados para OLP 7

Ámbito de acción: desarrollo vial				
Objetivo de largo plazo		Objetivos de corto plazo		Ente ejecutor
OLP 7	Para el año 2021, mejorar la infraestructura vial al 100% contando con el servicio del Metropolitano y el tren eléctrico; además, de contar con transporte público 100% ecológico.	OCP 7.1	Determinar las necesidades de infraestructura del distrito durante el 2013 y realizar una actualización cada tres años de dicho mapeo hasta el 2021.	Recursos tangibles: * Activos financieros: fondo de inversión pública destinado a obras públicas para el distrito. Recursos humanos Personal especialista de la municipalidad y entidades privadas. Capacidades: conocimiento del área técnica, y trabajo en equipo.
		OCP 7.2	A partir del 2014 determinar y ejecutar un plan de mantenimiento anual de (a) pistas, (b) calles, y (c) veredas en el distrito para mejorar su estado en función del plan elaborado en el OCP 7.1.	Recursos tangibles * Activos financieros: fondo de inversión pública destinado a obras públicas para el distrito. Recursos humanos Personal especialista de la municipalidad y entidades privadas. Capacidades: conocimiento del área técnica, y trabajo en equipo.
		OCP 7.3	A partir del 2013, instalar y edificar en forma gradual semáforos y puentes peatonales en los “puntos negros” identificados, realizar seguimiento y control al avance, y actualizar dicho informe cada cinco años en colaboración con el MINSA hasta el 2021.	Recursos tangibles * Activos financieros: fondo de inversión pública destinado a obras públicas para el distrito. Recursos humanos Personal especialista de la municipalidad y entidades privadas. Capacidades: conocimiento del área técnica, y trabajo en equipo.
		OCP 7.4	A partir del 2014 construir nueva infraestructura vial en las zonas determinadas en el plan elaborado en el OCP 7.1.	Recursos tangibles * Activos financieros: fondo de inversión pública destinado a obras públicas para el distrito. Recursos humanos Personal especialista de la municipalidad y entidades privadas. Capacidades: conocimiento del área técnica, y trabajo en equipo.

Tabla 48

Políticas de Cada Estrategia

Estrategias		Políticas	
E1	Zonificar nuevas áreas exclusivas para la construcción de industrias y comercios	Política 1.1 Política 1.2	Delimitar y autorizar la construcción en las nuevas áreas zonificadas Ofrecer estímulos a los inversionistas para la construcción de industrias y comercios
E2	Implementar una red de transmisión de datos para todo el distrito	Política 2.1 Política 2.2 Política 2.3	Adquirir sistemas de comunicación y tecnología para tener en red todo el distrito Fomentar el uso de sistemas informáticos y tecnología de comunicación Negociar con empresas privadas para la implementación de las redes de comunicación
E3	Desarrollar un plan de seguridad ciudadana, que incorpore tecnología y sistemas de comunicación	Política 3.1 Política 3.2	Generar seguridad y orden público en el distrito Realizar acuerdos con la PNP y con las municipalidades vecinas para resguardar la seguridad de los pobladores
E4	Atraer inversión privada para la realización de proyectos industriales	Política 4.1 Política 4.2 Política 4.3	Iniciar el desarrollo de actividades comerciales mediante el incentivo administrativo y tributario para las empresas entrantes al distrito Propiciar el uso eficiente de los recursos para potenciar el apoyo a los nuevos proyectos en el distrito Alentar a los inversionistas con estímulos para que realicen los proyectos en el distrito
E5	Incrementar la oferta turística en el distrito	Política 5.1 Política 5.2 Política 5.3 Política 5.4 Política 5.5	Restaurar y preservar el patrimonio arquitectónico del distrito Cumplir con altos estándares de calidad las empresas que brindan servicios turísticos Fomentar el desarrollo de nuevos proyectos orientados al desarrollo de la oferta turística Ofrecer servicios turísticos con información completa del distrito Utilizar medios de comunicación reconocidos para promocionar los recursos turísticos del distrito
E6	Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente en instituciones públicas y privadas	Política 6.1 Política 6.2 Política 6.3 Política 6.4	Comunicar los beneficios y las bondades que se tienen en San Juan de Lurigancho para el mantenimiento de las áreas verdes Generar una cultura de cuidado y respeto del medioambiente Implementar normativa de penalidades para empresas y personas que contaminen Conservar y proteger el medioambiente y la ecología
E7	Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector industrial	Política 7.1 Política 7.2 Política 7.3	Fortalecer una cultura social emprendedora Alentar a los pobladores a capacitarse en las habilidades requeridas para realizar las labores solicitadas por las empresas que se instalarán Fomentar la participación de institutos tecnológicos en el distrito
E8	Implementar una red tecnificada de fiscalización y control de todos los servicios que brinda la municipalidad.	Política 8.1 Política 8.2 Política 8.3	Promover la formalización de las organizaciones que se encuentran en el distrito Desalentar el negocio informal Ofrecer beneficios para los comercios que cumplen con estar empadronados
E9	Implementar un plan de capacitación continua en gestión pública y empresarial	Política 9.1 Política 9.2	Promover en los ciudadanos la generación de nuevas ideas de negocio Establecer estímulos a las personas que se capacitan y mejoran su rendimiento
E10	Implementar beneficios tributarios para las industrias que empleen gas natural	Política 10.1 Política 10.2	Alentar el uso del gas natural Fomentar los beneficios que se tienen con este nuevo servicio

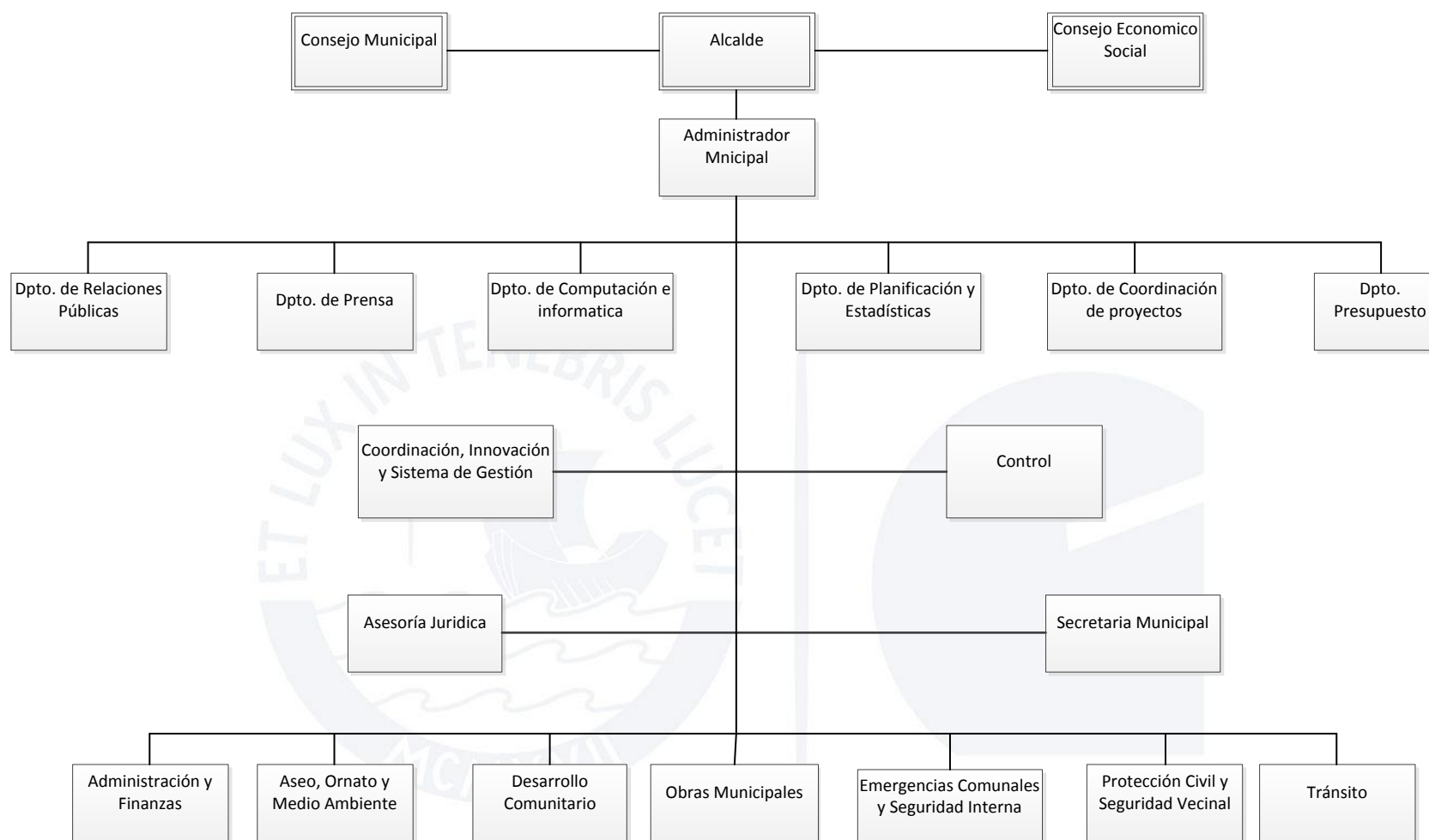


Figura 33. Organigrama Propuesto para la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.

7.8 Conclusiones

En este capítulo, se ha buscado un equilibrio entre (a) incremento de recaudación tributaria, (b) capacitación del recurso humano, (c) crecimiento del sector comercial, y (d) mejora de la infraestructura vial, con la finalidad de lograr un mayor desarrollo en el distrito. Adicionalmente, se han definido 43 OCP, que permitan mejorar la seguridad ciudadana; para ello se propone lo siguiente: (a) aumentar el número de cámaras de seguridad, (b) capacitar al personal de Serenazgo, y (c) implementar un sistema informático que integre digitalmente el distrito. Cabe resaltar también que la estructura organizacional actual del distrito debe ser replanteada para lograr los OLP y una gestión administrativa eficiente.

Las 10 estrategias que se han planteado deben contar con los recursos necesarios para ser llevadas a cabo y, además, cumplir con las políticas establecidas, basadas en valores y código de ética. Se considera relevante mantener a los involucrados en el proceso bien informados, motivados y comprometidos con la visión, pues ayudará a que la resistencia al cambio sea mínima. Además, se deberá implementar los cambios haciendo una buena gestión de estos, y, a la vez, ejerciendo un liderazgo transformacional.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa final del proceso estratégico es la evaluación y control, que es un proceso que debe ser permanentemente efectuado, especialmente porque los constantes cambios en el entorno provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2008). Para esta fase, se utilizará el tablero de control integrado o *balance scorecard*, que es una herramienta de control que permitirá al distrito de San Juan de Lurigancho ejercer una visión integral y holística, y además facilitará la evaluación de las estrategias y su exitosa implementación (D'Alessio, 2008).

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control integrado contempla cuatro perspectivas: (a) la perspectiva interna, (b) la perspectiva de procesos, (c) la perspectiva de clientes, y (d) la perspectiva financiera, las cuales permiten un equilibrio entre (a) los OCP, (b) los indicadores de medición, y (c) los OLP que se espera alcanzar. Este proceso permitirá aplicar medidas correctivas oportunas ante un avance insatisfactorio en la consecución de un objetivo, con el fin de alcanzar la visión deseada para el distrito.

8.1.1 Aprendizaje

El tablero de control empieza por el aprendizaje organizacional y, básicamente, al hacerse una pregunta con el objetivo de alcanzar la visión planteada: ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar? Algunas medidas usadas para alcanzar los objetivos comprenden: (a) satisfacción de la fuerza laboral, (b) retención de la fuerza laboral, (c) productividad de la fuerza laboral, (d) capacidades de los sistemas de información, y (e) capacidades de los sistemas facilitadores (D'Alessio, 2008).

Para San Juan de Lurigancho, se busca que la gerencia dé la dirección al aprendizaje organizacional a través de esquemas estratégicos, debido a que se tiene la capacidad de controlarlos y porque conseguir un aprendizaje en equipo sobrepasa el aprendizaje individual;

es aquí donde los colaboradores suspenden sus supuestos y piensan juntos en una visión compartida, que, finalmente, genera un verdadero compromiso en busca de los objetivos planteados. La alineación de los indicadores con las estrategias propuestas busca generar una ventaja competitiva en el mercado laboral para un distrito como San Juan de Lurigancho (ver Tabla 49).

8.1.2 Procesos

En lo que se refiere a esta perspectiva, se han identificado procesos críticos relacionados principalmente con (a) seguridad ciudadana, (b) gestión del medio ambiente, (c) eficiencia y transparencia en la gestión pública, así como (d) digitalización del distrito (ver Tabla 50), los cuales son relevantes para fomentar un entorno positivo y favorable para las empresas presentes y entrantes en el distrito, así como para mejorar la competitividad de este. Para esta perspectiva, se han definido varios indicadores que permitirán evaluar si se avanza en el rumbo deseado.

8.1.3 Clientes

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, y los indicadores principales son los siguientes: (a) la percepción que tienen los clientes con respecto al servicio que se brinda en el distrito, (b) la cobertura de servicios básicos y el recojo de basura, y (c) el fomento de la oferta turística.

Esta perspectiva permite: (a) mejorar la participación del mercado, (b) la retención y adquisición de clientes, así como (c) la satisfacción y fidelización del cliente (D'Alessio, 2008).

En la perspectiva del cliente, para el distrito de San Juan de Lurigancho, se han considerado 13 OCP vinculados a la satisfacción de las necesidades del cliente, la mejora de los servicios brindados como el de seguridad ciudadana, y a servicios básicos e infraestructura vial, tal como se puede observar en la Tabla 51.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera para el distrito de San Juan de Lurigancho se muestra en la Tabla 52. En esta perspectiva, se encuentran seis OCP, orientados a lo siguiente: (a) la creación y generación de mayores fuentes de ingreso para el distrito, mediante el incremento de empresas contribuyentes; (b) la disminución de las tasas de morosidad, y (c) el incremento de la recaudación tributaria en el distrito. Entre los indicadores utilizados, se encuentran los siguientes: (a) la tasa de crecimiento de los ingresos municipales, (b) el cumplimiento de los presupuestos municipales, (c) las tasas de morosidad, y (d) los ratios de endeudamiento.

8.2 Tablero de Control Integrado

En las Tablas 49, 50, 51, 52 se detallan las cuatro perspectivas del tablero de control integrado.

8.3 Conclusiones

Para que el manejo de un plan estratégico sea efectuado de manera óptima es necesario mantener un adecuado control de la implementación y avance del plan. En esta perspectiva, el tablero de control toma una importancia singular. Con ayuda de esta herramienta, se establecen los indicadores necesarios para medir la eficacia de los OCP del distrito de San Juan de Lurigancho en términos cuantificables, y corregir cualquier desviación que se presente. Es importante tener en consideración que el entorno es dinámico, por lo cual el plan estratégico debe estar en constante evaluación.

Tabla 49

Perspectiva Aprendizaje

	Objetivos de corto plazo	Metas	Acciones	Indicadores
OCP 2.1	Definir la cartera de clientes morosos que serán tercerizados durante el 2013 y los años siguientes realizar el mantenimiento y actualización de dicha cartera hasta el 2021.	Tener actualizada la cartera de clientes morosos.	Asignar responsables para ejecutar el proyecto, analizar y depurar la base de datos existente.	Porcentaje de avance en relación con lo planificado
OCP 3.5	El 2013 crear el programa “San Juan de Lurigancho Emprende”, en alianza con CENTRUM Católica, que apoye la creación y fortalecimiento de empresas en el distrito para generar más empleo y mejorarlo continuamente hasta el 2021.	Reducir la pobreza.	Acuerdos con entidades educativas, para que den beneficios a estudiantiles y los inserten en la PEA.	Porcentaje de avance en relación con lo planificado
OCP 4.6	Implementar, en dos años, un programa de (a) evaluación, (b) reclutamiento, y (c) capacitación para el personal de Serenazgo del distrito y ejecutarlo de forma anual hasta el 2021.	Incrementar las habilidades y capacidades de los serenos.	Se realizará un acuerdo con la Escuela de Serenazgo de Lima Metropolitana para que entrene a los potenciales candidatos.	Porcentaje de avance en relación con lo planificado
OCP 4.9	Incrementar el número de serenos profesionales en 20 por año.	Incrementar el nivel de seguridad ciudadana en el distrito.	Se contratará a aquellos serenos que hayan culminado satisfactoriamente el programa de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	Número de nuevos efectivos en relación con lo planificado
OCP 4.10	Implementar a partir del 2013 el programa Vigilancia Ciudadana en todas las cuadras del distrito y fortalecerlo hasta el 2021, con el fin de que los vecinos se conviertan en aliados del Serenazgo y de la Policía Nacional.	Ocupar uno de los tres primeros puestos en el ranking CAD de seguridad ciudadana	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación e implementación del programa.	Puesto del distrito en el ranking CAD de seguridad ciudadana.
OCP 5.2	El 2015 establecer alianzas con el Gobierno Central para que subsidien a los mejores estudiantes de forma permanente.	Lograr que, como mínimo, 20 estudiantes sean subsidiados por año.	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación y establecimiento de alianzas, así como para la elaboración de un plan de evaluación y selección de posibles candidatos.	Número de estudiantes subsidiados por año
OCP 5.3	Establecer alianzas con los mejores institutos locales y/o internacionales a partir del 2014, para brindar a los estudiantes una currícula altamente calificada, evaluada y mejorada anualmente hasta el 2021.	Mejorar el nivel de educación. Lograr, como mínimo, dos alianzas por año.	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación y el establecimiento de alianzas.	Número de alianzas establecidas en relación con lo planificado.
OCP 5.4	A partir del 2013 brindar semestralmente charlas y orientación en colegios para incrementar en 50% el número de jóvenes que continúan sus estudios luego de la secundaria.	Incrementar el número de ciudadanos con estudios superiores o técnicos.	Desarrollar programas de orientación vocacional y formación laboral de acuerdo con las necesidades del mercado.	Porcentaje de alumnos que continúan sus estudios en relación con el número de alumnos totales que terminan la secundaria
OCP 5.6	Implementar desde el 2013 en colegios un taller por año de: (a) carpintería, (b) mecánica, (c) soldadura, o (d) cualquier actividad técnica para apoyar el aprendizaje de los alumnos de los últimos años de secundaria, y realizar el seguimiento anual de la efectividad de dichos talleres hasta el 2021.	Implementar cinco talleres por año en cinco diferentes escuelas del distrito.	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación y establecimiento de empresas privadas para financiar la implementación de los talleres.	Número de talleres implementados por año
OCP 6.6	A partir del 2013 reducir en forma gradual el arrojo de basura hasta un 70% implementando un servicio de patrullaje ambiental y establecer un programa de control y seguimiento hasta el 2021.	Reducir el arrojo de basura (el primer año: 20%, el segundo año: 30%, y el tercer año: 20%).	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación y establecimiento del servicio de patrullaje ambiental, así como para la formalización de recicladores que ayuden en el recojo de basura.	Porcentaje de avance en relación con lo planificado

Tabla 50

Perspectiva Procesos

	Objetivos de corto plazo	Metas	Acciones	Indicadores
OCP 1.3	Simplificar los procesos de pagos al municipio en los dos próximos años y establecer mecanismos de mejora continua anuales hasta el 2021.	Incrementar la recaudación de ingresos municipales.	Asignar un equipo de trabajo responsable para la evaluación y reimplantación de los procesos.	Número de procesos simplificados.
OCP 1.4	Establecer un marco jurídico y aprobar alternativas de medios de pago de las obligaciones tributarias de los vecinos y de las empresas del distrito en los próximos dos años, y mejorarlos continuamente hasta el 2021, para incrementar la recaudación y reducir la mora tributaria.	Incrementar la recaudación de ingresos municipales	Asignar un equipo de trabajo responsable para la implementación de medios de pago a través de convenios con entidades financieras y control de dichas alternativas.	Medios de pago implementados por año.
OCP1.5	Establecer alianzas con entidades prestadoras de servicios de luz y/o agua y desagüe en los próximos dos años e implementar mecanismos de seguimiento y control anual de la calidad y cobertura de esos servicios hasta el 2021, para asegurar que el 100% de las empresas como los vecinos tienen acceso a ellos.	Establecer una alianza por año.	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación y establecimiento de alianzas, así como la elaboración de un plan para el pago de impuestos por este medio.	Número de alianzas establecidas por año.
OCP2.3	Implementar un sistema inteligente, georeferenciado e hiperlinkado a los demás servicios que ofrece el municipio, tales como el otorgamiento de licencias, del 100% de los vecinos y empresas ubicadas en el distrito, al 2014, y mantenerlo y mejorarlo anualmente hasta el 2021, para tecnificar la cobranza de tributos municipales, impuestos prediales y otros pagos, y mantenerlo y mejorarlo hasta el 2021.	Reducir la tasa de morosidad con respecto a la recaudación de arbitrios e impuesto predial de 67% a 5%.	Asignar un equipo de trabajo responsable para la implementación del sistema inteligente, así como del control de dicho sistema.	Tasa de morosidad con respecto a la recaudación de arbitrios e impuesto predial.
OCP3.2	El 2013 actualizar los datos de todos los beneficiarios del Vaso de Leche, de los comedores populares, Pensión 65, Mi Techo y otros programas públicos y realizar el mantenimiento y actualización de dicha base de datos hasta el 2021.	Lograr, en tres años, tener al 100% los datos actualizados de ambos programas	Asignar responsables para programa de actualización de datos.	Porcentaje de lo avanzado respecto de lo que se había programado.
OCP3.4	Establecer alianzas con industrias y entidades privadas en los dos próximos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zárate, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021.	En el primer año, se debe haber establecido, como mínimo, 20 alianzas, y, en los años consecutivos, se realizarán dos programas de renovación por año.	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación y establecimiento de alianzas, así como para la elaboración de un plan de renovación urbana.	Número de alianzas establecidas por año, así como número de programas de renovación realizados por año en relación con lo proyectado.
OCP4.3	En el 2013 tener una respuesta de atención de emergencia delictiva en no más de 10 minutos y mantener o mejorar dicho factor en el tiempo hasta el 2021.	Lograr, en los tres primeros años, disminuir la respuesta de atención (el primer año: a 20 min, el segundo año: a 15 min, y el tercer año: a 10 min).	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación e implementación de un plan de atención de emergencias.	Porcentaje de lo avanzado respecto de lo que se había programado.
OCP5.5	El 2013 crear el programa “Desarrollo Técnico Profesional”, en alianza con las empresas privadas, para que subsidien los gastos de los estudiantes en institutos técnicos a cambio de recibir beneficios tributarios, y mejorarlo continuamente hasta el 2021.	En el primer año, implementar el programa y lograr el subsidio de 50 alumnos por año como mínimo.	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación e implementación del programa.	Número de estudiantes subsidiados por año en relación con lo proyectado.
OCP6.2	A partir del 2013 mejorar los parques de San Juan de Lurigancho a través de la implementación de programas anuales con la participación de colegios y juntas vecinales.	En el primer año, implementar el programa en colegios, y, en los años siguientes, ir mejorando los parques del distrito en un 30% anual.	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación e implementación del programa, así como para la elaboración de un plan de mejora de los parques.	Porcentaje de lo avanzado respecto de lo que se había programado.
OCP6.4	A partir del 2013 implementar sanciones y medidas de control a los vehículos e industrias con la finalidad de reducir la contaminación sonora a 60 db y realizar el mantenimiento y control anual hasta el 2021.	En el primer año, implementar el programa, y, a partir del segundo año, reducir los niveles de decibeles en un 20% anual en las principales avenidas.	Asignar responsables para elaborar e implementar un plan de control sonoro en el distrito.	Nivel de decibeles alcanzados en relación con lo proyectado en cada etapa.
OCP6.5	Potenciar los viveros de la municipalidad en los dos próximos años, para incrementar la producción de almácigos en un 60% para el mantenimiento de las áreas verdes del distrito y la distribución para otros distritos, con apoyo del MINAM y ONG medioambientales.	Para el primer año, incrementar la producción de almácigos en un 40%, e ir incrementándola en un 10% en los años siguientes.	Licitación con empresas del rubro el fortalecimiento de los viveros. Formar un equipo encargado de supervisar el avance y progreso del proyecto.	Porcentaje de lo avanzado respecto de lo que se había programado.
OCP 6.7	Incrementar el porcentaje de la población que clasifique sus residuos de 7% a 50% en los tres próximos años, a través de la implementación de programas y beneficios tributarios y mejorarlo continuamente para lograr un incremento anual de 5% hasta el 2021.	Para el primer año, lograr que el 15% de la población recicle sus residuos, e ir incrementando este porcentaje en 10% por año.	Clasificación de los residuos mediante programas de educación medioambientales.	Porcentaje de la población del distrito que recicla sus residuos por año.
OCP6.8	El 2013 licitar con empresas privadas el recojo de los residuos sólidos segregados por un período de tres años con opción a renovar el servicio.	Lograr, en cinco años, que el 100% de los residuos del distrito sean segregados.	Conformación de un equipo encargado de la licitación.	Porcentaje de avance real en relación con lo planificado.
OCP7.1	Determinar las necesidades de infraestructura del distrito durante el 2013 y realizar una actualización cada tres años de dicho mapeo hasta el 2021.	Tener, en un año, mapeado el distrito de acuerdo con sus necesidades de infraestructura.	Asignar responsables para determinar las necesidades de infraestructura del distrito, y registrarlos en orden de acuerdo con su urgencia y severidad.	Porcentaje del distrito mapeado en relación con lo planificado.

Tabla 51

Perspectiva Clientes

	Objetivos de corto plazo	Metas	Acciones	Indicadores
OCP 3.1	Reducir en cuatro años de 6,803 a cero los casos de desnutrición crónica infantil en menores de cinco años, y en los próximos años realizar el seguimiento y control de los niveles obtenidos.	Reducir el índice de desnutrición infantil y pobreza (el primer año: a 6%, el segundo: a 4%, el tercero: a 3%, el cuarto: a 1.5%, y el quinto: a 0%).	La municipalidad de San Juan de Lurigancho, junto con el Gobierno Central, implementará trabajos y programas que cuenten con el respaldo económico, diseñados para la erradicación de este mal.	Resultados anuales del INEI en comparación con los porcentajes esperados.
OCP 3.4	Reducir en forma gradual el déficit de cobertura de servicios de (a) agua potable: de 37.3% a 5%, (b) alumbrado público: de 14.24% a 5%, y (c) gas natural: de 85% a 30%.	Incrementar la cobertura de servicios básicos (durante cinco años de forma proporcional para cada servicio).	La Municipalidad de San Juan de Lurigancho y el Gobierno Central deberán priorizar la atención de la implementación para estos servicios. Asimismo, se brindarán facilidades de acceso y permisos para realizar los trabajos.	Porcentaje de hogares que cuenten con servicios de agua potable y alumbrado público de acuerdo con estudios del INEI en comparación con los porcentajes proyectados.
OCP 3.7	A partir del año 2015, crear tres centros de salud y tres escuelas en las zonas de (a) Jicamarca, (b) Huáscar, y (c) Santa María.	Incrementar la cobertura de servicios de salud y educación.	Licitación la construcción de los centros de salud y educación en coordinación con el Gobierno Central.	Porcentaje de avance en relación con lo planificado.
OCP 4.1	Dentro de los tres primeros años, implementar 40 cámaras de seguridad ciudadana interconectadas con una central de monitoreo, y cinco cámaras adicionales cada año hasta el 2021.	Mejorar la seguridad ciudadana en el distrito (instalación de 50 cámaras de vigilancia).	Licitación el proyecto de implementación de cámaras de seguridad, al cual se le brindará las facilidades de trabajo.	Número de cámaras de vigilancia instaladas en cada periodo en relación con el número de cámaras instaladas proyectadas.
OCP 4.2	Establecer en forma gradual un sistema de seguridad sin fronteras distritales con el apoyo del Serenazgo de los distritos de (a) Comas, (b) Rímac, (c) San Antonio, (d) Lurigancho-Chosica, (e) Independencia, y (f) Carabayllo.	Mejorar la seguridad ciudadana en el distrito realizando convenios, en el primer año, con las municipalidades de (a) Comas, y (b) Rímac; el segundo, con (a) San Antonio, y (b) Lurigancho; y (c) el tercero, con Independencia, y Carabayllo.	Realizar convenios y alianzas entre los distritos fronterizos, para que compartan recursos, logísticas, y mejores prácticas.	Convenios realizados en cada periodo en relación con el número de convenios proyectados.
OCP 4.4	En los primeros cinco años, identificar y erradicar el 100% de centros de prostitución clandestina del distrito y realizar el seguimiento posterior.	Mejorar la seguridad ciudadana (durante cinco años de forma proporcional).	Identificar, con apoyo del Serenazgo y la Policía Nacional, los centros de prostitución. Clausurarlos y emitir normas drásticas que no permitan abrir dichos centros.	Número de prostíbulos clausurados en relación con lo proyectado para el periodo.
OCP 4.5	Implementar, durante los primeros cuatro años, un sistema informático que integre digitalmente: (a) la municipalidad, (b) la Policía, (c) la unidad de bomberos, y (d) la ciudadanía, y realizar el mantenimiento de dicho sistema.	Mejorar la seguridad ciudadana, así como la respuesta en la atención a un delito o accidente (el primer año la municipalidad, el segundo año con los bomberos, el tercer año con la Policía, y el cuarto año con otras entidades).	Realizar una licitación internacional para implementar el mejor sistema que tenga casos de éxito en distintas ciudades.	Disminución de índices de delitos. Fuente del INEI.
OCP 4.7	En el primer año, elaborar un mapa de las zonas más delictivas en el distrito, para reforzar la seguridad y realizar la actualización de forma continua hasta el 2021.	Mejorar la seguridad ciudadana en el distrito.	La Municipalidad de San Juan de Lurigancho, en colaboración con la Policía Nacional, realizará el mapa de las zonas más delictivas, y será actualizado de forma mensual.	Porcentaje de avance de elaboración del mapa en el periodo en relación con el porcentaje de avance proyectado.
OCP 5.1	Determinar la ubicación e iniciar la construcción de los dos institutos en los dos próximos años, y mejorarlos continuamente hasta el 2021.	Incrementar la oferta de servicio de educación técnica.	Designar responsables del proyecto y, a través de convenios con entidades privadas, ejecutar la construcción de los dos institutos.	Porcentaje de avance en relación con lo planificado.
OCP6.1	Incrementar en 10% las áreas verdes de San Juan de Lurigancho en los dos próximos años y adoptar como práctica continua la mejora anual en un mínimo de 5% de las áreas verdes del distrito hasta el 2021.	Mejora de la gestión ambiental (el primer año las zonas residenciales, y el segundo año las zonas industriales).	La Municipalidad de San Juan de Lurigancho realizará la identificación de las áreas que requieran la creación de áreas verdes para contar con un balance ambiental.	Porcentaje de áreas verdes logradas en relación con el porcentaje de áreas verdes proyectado.
OCP 6.3	El 2013 implementar sanciones y medidas de control a los vehículos y que transitan en el distrito, con la finalidad de reducir, en tres años, la emisión de dióxido de carbono (CO2) en un 20% y realizar el mantenimiento y control anual hasta el 2021.	Reducir, en los dos primeros años, la emisión de dióxido de carbono (CO2) en los vehículos que transitan en el distrito en un 20% (10% el primer año, y 10% en el segundo).	Licitación un servicio que se encargue de implementar sensores de emisión de CO2, y, en coordinación con la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, emitir normas que obliguen a los vehículos a mejorar sus condiciones, bajo distintas amonestaciones.	Nivel de emisión de CO2 alcanzado en relación con el nivel proyectado en cada etapa.
OCP 6.9	A partir del 2013 identificar y señalar el 100% de las vías de tránsito del distrito de acuerdo con el nivel de decibels y realizar la actualización anual de la información hasta el 2021.	Regular y controlar la contaminación sonora en las vías de alto tránsito.	Identificar y señalar las zonas de alto tránsito.	Porcentaje de avance real versus el porcentaje de avance proyectado.
OCP 7.4	A partir del 2014 construir nueva infraestructura vial en las zonas determinadas en el plan elaborado en el OCP 7.1.	Construir 20% de la infraestructura vial identificada por año, dando prioridad a avenidas principales.	Licitación con empresas privadas la construcción vial. Asignar responsables para la supervisión del cumplimiento del programa.	Porcentaje de avance ejecutado en relación con lo proyectado.

Tabla 52

Perspectiva Financiera

	Objetivos de corto plazo	Metas	Acciones	Indicadores
OCP 1.1	Realizar el catastro municipal en los próximos tres años, actualizar el registro de los contribuyentes del distrito al 100% en los próximos dos años y mantenerlos actualizados hasta el 2021.	100% de contribuyentes del distrito de San Juan de Lurigancho registrados (primer año: 33%, segundo año: 66%, y tercer año 100%).	Asignar responsables para programa de actualización de catastro del distrito, y coordinar con el área de planeamiento de la municipalidad.	Porcentaje de avance real del programa en relación con el porcentaje de avance propuesto (primer año: 33%, segundo año: 66%, y tercer año: 100%).
OCP 1.2	Sanear las zonas de Jicamarca y Huáscar en los tres próximos años, con la finalidad de crear espacios para proyectos comerciales e inmobiliarios, desarrollarlos en los subsiguientes dos años y sanear dos nuevas zonas para usos comerciales y urbanos cada tres años, hasta el 2021.	Contar con el 100% de las zonas identificadas saneadas (primer año: 40%, segundo año: 70%, y tercer año: 100%).	Asignar responsables para el programa de saneamiento de las zonas determinadas, y coordinar con estudios jurídicos a fin de proporcionar el soporte legal necesario.	Porcentaje de avance real de las zonas saneadas en relación con el porcentaje de avance propuesto (primer año: 40%, segundo año: 70%, y tercer año 100%).
OCP 2.2	Tercerizar el servicio de cobranza de clientes morosos a partir del 2014 y contratar al menos un Bufete de Abogados que ejecute cobranzas coactivas y demandas judiciales de los clientes a los que no se les pueda cobrar por otros medios, en forma anual hasta el 2021.	Reducir la tasa de morosidad (tres primeros años: 22%, tres años siguientes: 20%, y los tres años restantes: 20%).	Licitar el servicio de cobranza, convocando a las mejores empresas de cobranzas del medio local y evaluando con base en el desarrollo tecnológico y manejo de amplia información y rápida generación de reportes.	Porcentaje de proceso de licitación concluido al término del primer año. Porcentaje de reducción obtenido en relación con el porcentaje de reducción proyectado para cada etapa.
OCP 4.8	A partir del 2013 incrementar en cinco el número de vehículos de patrullaje disponibles en el distrito mediante leasing, darles mantenimiento preventivo a toda la flota existente y renovarla cada cinco años hasta el 2021.	Contar con 15 vehículos de patrullaje disponibles adicionales (cinco unidades en los tres primeros años, cinco unidades adicionales en los tres años siguientes, y cinco unidades en los tres últimos años).	Establecer procesos de leasing con empresas financieras locales. Asignar responsables de adquisiciones.	Número de vehículos de patrullaje disponibles en relación con los proyectados para cada etapa.
OCP 7.2	A partir del 2014 determinar y ejecutar un plan de mantenimiento anual de (a) pistas, (b) calles, y (c) veredas en el distrito para mejorar su estado en función del plan elaborado en el OCP 7.1.	Contar con el 100% de (a) pistas, (b) calles, y (c) veredas con mantenimiento efectuado según lo programado.	Licitar con empresas de construcción el mantenimiento de (a) las pistas, (b) calles, y (c) veredas. Asignar responsables para la supervisión del cumplimiento del programa.	Porcentaje de avance realizado en relación con el porcentaje programado.
OCP 7.3	A partir del 2013 instalar y edificar en forma gradual semáforos y puentes peatonales en los “puntos negros” identificados por la Municipalidad y realizar seguimiento y control anual al avance, y actualizar dicho informe cada cinco años en colaboración con el MINSA hasta el 2021.	Contar con puentes peatonales en los “puntos negros” (20% el primer año, y 10% en los siguientes ocho años).	Licitar con empresas del rubro la construcción de los nuevos puentes peatonales en los “puntos negros”. Asignar responsables para la supervisión del cumplimiento del programa.	Número de puentes peatonales construidos en relación con los puentes peatonales proyectados al término de cada etapa (20% el primer año, y 10% en los siguientes ocho años).

Capítulo IX: Competitividad del Distrito de San Juan de Lurigancho

9.1 Análisis Competitivo de San Juan de Lurigancho

Se han desarrollado indicadores que determinan la competitividad de las naciones, reportes anuales elaborados por el WEF o el IMD, escuelas de negocios que están aplicando metodologías similares para determinar la competitividad de las regiones: índice de competitividad regional del Perú 2011 (CENTRUM Católica, 2011), pero, hasta el momento, no existe un *ranking* a nivel distrital, y, por ello, se toman como referencia, considerando algunas modificaciones, los pilares con los que trabaja CENTRUM Católica: (a) gobierno, (b) economía, (c) infraestructura, (d) personas, y (e) empresas.

Pilar gobierno. Se evaluará cómo el gobierno distrital genera un desarrollo sostenible, y se muestran factores y variables de medición que pueden ser aplicados en el caso del distrito, teniendo en cuenta que el modelo tomado está dirigido al ámbito regional.

En tal sentido, como se puede observar, en la Tabla 53, se evalúa la aplicación de diversos factores y variables hacia el distrito, y se han determinado las unidades de cada una de las variables aceptadas: (a) en el caso de la recaudación directa, la recaudación municipal anual; (b) para ingresos por transferencia, las donaciones y transferencias corrientes; (c) para gastos en inversión, obras de ejecución aprobadas por el presupuesto participativo; (d) la variable delitos con el número de denuncias por comisión de delitos; (e) la variable presencia de escuelas primarias y secundarias con el número de centros educativos públicos y privados, así como la capacidad de estos; (f) la variable presencia de establecimientos de salud con el número de hospitales, clínicas, postas, y la cantidad de atenciones que se registran; (g) la variable presencia de una comisaría o puesto policial con el número de efectivos activos en relación con la cantidad de población del distrito; y, por último, (h) la presencia municipal con el número de nuevos inscritos.

Tabla 53

Índice de Competitividad de Gobierno

Factor		Variable	Aplicable
1. Recursos recaudados	Recaudación directa relativa		
	Recaudación directa		Sí
2. Recursos transferidos	Ingresos por transferencias relativos		
	Ingresos por transferencias		Sí
3. Gasto en inversión	Participación del gasto en inversión		
	Gasto en inversión		Sí
4. Seguridad pública	Delitos		Sí
	Faltas		
	Terrorismo		
5. Presencia del Estado	Presencia de escuelas primarias y secundarias		Sí
	Presencia de establecimientos de salud		Sí
	Presencia de una comisaría o puesto policial		Sí
	Presencia de la municipalidad		Sí

Nota. Adaptado de Benzaquén, J., Del Carpio, L., Zagarra, L., & Valdivia, C. (de diciembre del 2010). Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69-86. Lima, Perú.

Pilar economía. Se vincula este pilar (ver Tabla 54) con el crecimiento económico, pero, hoy en día, este no solo consiste en acumulación de riquezas, sino que responde a criterios de (a) sostenibilidad, (b) responsabilidad social, y (c) cuidado medioambiental. Finalmente, lo que se busca es mejorar la calidad de vida de una población determinada. Siguiendo con el modelo tomado, solo una variable es aplicable para los distritos, y esta es la PEA, cuya unidad se ha determinado como la cantidad de personas ocupadas.

Tabla 54

Índice de Competitividad Económico

Factor		Variable	Aplicable
1. Tamaño económico	PBI real		
	PBI per cápita		
2. Crecimiento económico	Crecimiento del PBI real y corriente		
3. Internacionalización	Exportaciones en valor		
	Exportaciones como porcentaje del PBI y volumen		
	Dinámica exportadora		
4. Diversificación	Países de destino		
	Productos		
5. Empleo	PEA ocupada		Sí
	PEA ocupada relativa		
	Remuneración de ejecutivos, empleados y obreros		

Nota. Adaptado de Benzaquén et ál. (de diciembre del 2010). Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69-86. Lima, Perú.

El pilar economía es uno de los más importantes y de él dependen el desarrollo de otros pilares; por ello, se ha visto conveniente adaptar algunas variables con el fin de obtener

resultados medibles y exactos que puedan indicar la posición del distrito comparativamente con el resto de distritos de Lima. En el factor tamaño económico, se puede determinar dos variables: (a) establecimientos, y (b) producción, cuyas unidades de medición son el número de establecimientos censados y el valor total de la producción censal en nuevos soles entre la población del distrito, respectivamente. Por otra parte, en el factor empleo, las variables escogidas son las siguientes: (a) ingreso promedio, y (b) gasto per cápita, cuyas unidades de medición son ingreso per cápita por hogar y gasto per cápita, respectivamente.

Pilar Infraestructura. Se vincula la infraestructura con el grado de desarrollo y las posibilidades de alcanzar un bienestar material de la población. Como se puede observar en la Tabla 55, la variable energía eléctrica tiene como unidad de medición total de hogares con alumbrado eléctrico; la variable red vial y densidad se relaciona con la longitud de red vial asfaltada; la variable hoteles, con el número de establecimientos de hospedaje; para la variable de otros establecimientos, el número de restaurantes, centros históricos, centros de recreación son las mejores unidades de medición; y el factor de conectividad se mide con el número de hogares con servicio telefónico.

Tabla 55

Índice de Competitividad Infraestructura

Factor	Variable	Aplicable
1. Energía	Energía eléctrica	Sí
	Clientes libres y consumo de clientes libres	
	Clientes regulados y consumo de clientes regulados	
2. Red vial	Red vial nacional y densidad de red nacional	Sí
	Red vial departamental y densidad de red departamental	
	Red vial vecinal y densidad	
3. Transporte	Transporte terrestre y densidad del transporte terrestre	Sí
	Transporte aéreo y densidad del transporte aéreo	
	Tráfico de carga internacional en aeropuertos	
	Tráfico de carga de exportación en puertos	
4. Turismo	Hoteles de una, dos, tres, cuatro, y cinco estrellas	Sí
	Albergues	
	Otros establecimientos	
5. Conectividad	Telefonía fija y densidad telefónica fija	Sí
	Telefonía celular y densidad telefónica celular	Sí

Nota. Adaptado de Benzaquén et ál. (de diciembre del 2010). Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69-86. Lima, Perú.

Pilar de personas. Las habilidades y conocimientos de las personas son considerados activos de las organizaciones, debido a que estos generan productividad. En la Tabla 56, se evalúa la aplicación de las diferentes variables para el caso del distrito de San Juan de Lurigancho. Para el factor educación escolar y las variables escogidas, se han encontrado varias unidades de medición como (a) porcentaje de analfabetismo, (b) población de edad escolar que asiste a la escuela primaria y secundaria, (c) factor educación superior pública, y sus variables son medibles con población con universidad completa respecto de la población universitaria sea pública y privada. Para el factor salud y sus variables, con el número de habitantes con acceso al sistema integral de salud en el distrito, con el porcentaje de mortalidad infantil en el distrito.

Tabla 56

Índice de Competitividad de Personas

Factor	Variable	Aplicable
1. Educación escolar	Comprensión de lectura y matemáticas en la primaria	Sí
	Comprensión de lectura y matemáticas en la secundaria	Sí
2. Educación superior pública	Graduados de universidad pública y densidad	Sí
	Titulados de universidad pública y densidad	Sí
3. Educación superior privada	Graduados de universidad privada y densidad	Sí
	Titulados de universidad privada y densidad	Sí
4. Educación superior privada	Densidad de graduados de universidad privada	Sí
5. Formación laboral	Graduados de universidad privada	
	Densidad de titulados de universidad privada	
	Titulados de universidad privada	
	Densidad de centros de formación tecnológica	
6. Salud	Centros de formación tecnológica	Sí
	Centros de formación ocupacional y densidad	
	Mortalidad infantil	Sí
	Expectativa de vida	
	Morbilidad	
	Cobertura médica	Sí

Nota. Adaptado de Benzaquén et ál. (de diciembre del 2010). Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69-86. Lima, Perú.

Pilar empresas. La capacidad de las empresas de innovar y mejorar influye en la competitividad de las naciones y, por ende, también del distrito. Dicha competitividad se ve reflejada en la productividad. En la Tabla 57, la variable PMT se mide con el valor agregado de la producción entre la población del distrito; la variable PEA ocupada con la PEA ocupada

de 15 años a más; la variable nivel salarial con el ingreso per cápita de acuerdo con la población distrital.

Tabla 57

Índice de Competitividad Empresas

Factor	Variable	Aplicable
1. Productividad	PMT	Sí
	Variación de la PMT	
2. Clima de negocio	PEA ocupada	Sí
	Número de empresas	Sí
	Penetración y cobertura del sistema financiero	Sí
	Nacimiento de empresas	Sí
	Esfuerzo para desarrollar empresas	
	Presencia de empresas exitosas	
	Capacidad gerencial	
3. Habilidades empresariales	Visión de largo plazo	
	Capacidad de adaptación e internacionalidad	
	Existencia de productos/servicios innovadores	
4. Innovación	Casos de empresas o personas innovadoras	
	Creación de nuevos productos o servicios	
	Mejora de técnicas y procesos	
	Acceso a puestos bien remunerados	
5. Generación de empleo	Oportunidades para independientes	
	Empleo estable	Sí
	Nivel salarial	Sí
	Sobrecosto laboral	

Nota. Adaptado de Benzaquén et ál. (de diciembre del 2010). Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69-86. Lima, Perú.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de San Juan de Lurigancho

Analizar la competitividad del distrito San Juan de Lurigancho permitirá identificar aspectos relevantes para el desarrollo de la visión planteada en el Capítulo II. El modelo del diamante de Porter (1990), como se describió previamente en el Capítulo III, está basado en cuatro aspectos: (a) las condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura, y rivalidad; y (d) sectores relacionados, y de apoyo. Asimismo, existen otros dos factores: (a) el azar, y (b) el gobierno, que, junto con los anteriores, forman el diamante nacional. Estos se describen a continuación:

Condiciones de los factores. Los factores son aquellos que se encuentran en el distrito y son fuente de ventajas comparativas, y se distinguen dos tipos: (a) los básicos, y (b) los avanzados. Los factores básicos incluyen: (a) los recursos naturales, (b) el clima, (c) la

localización, y (d) la demografía; y los factores avanzados son especializados, como (a) las infraestructuras de comunicación, (b) la tecnología, y (c) la investigación e innovación; son los más importantes para la ventaja competitiva, puesto que, al ser especializados, son más difíciles de imitar y surgen de las diferentes inversiones llevadas a cabo por (a) individuos, (b) empresas, y (c) gobiernos.

Entre los factores más importantes para el desarrollo de San Juan de Lurigancho, se encuentran los siguientes: (a) su capital humano; (b) su variedad en el comercio local; (c) contar con un gran número de empresas relacionadas con el sector textil; y (d) poseer una infraestructura que, aunque todavía es básica, se está logrando ampliar y tecnificar. Por otro lado, los factores avanzados relacionados con la competitividad están en un nivel de desarrollo intermedio y necesitan mejorarse a través de (a) capacitación técnica del recurso humano, (b) mayor uso de la tecnología e información, y (c) alianzas que promuevan las inversiones y la seguridad del distrito.

Condiciones de la demanda. Por lo general, los vecinos del distrito demandan: (a) seguridad, (b) infraestructura, (c) orden vehicular, y (d) limpieza pública. Además, exigen al alcalde una gestión (a) eficiente, (b) honesta, y (c) transparente, con alta calidad en los servicios que brinda la municipalidad. Se ha podido observar que hacen falta: (a) semáforos inteligentes; (b) más cámaras de vigilancia; (c) mantenimiento de pistas, veredas, parques y jardines; así como (d) uso de tecnología moderna.

Estrategia, estructura y rivalidad de los distritos. El distrito de San Juan de Lurigancho cuenta con el “Plan Estratégico Institucional (2011-2014)” (Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2010), el cual fue elaborado por la Municipalidad de San Juan de Lurigancho como una guía de gestión para cumplir la visión y misión esperada de manera eficiente y eficaz, con la finalidad de orientar sus acciones hacia mayores niveles de transparencia. Sin embargo, se ha podido observar que las actividades municipales están más

orientadas a enfrentar problemas cotidianos, con una visión cortoplacista y de alcance temporal, y no toman ventaja de su potencial; esto quizá se deba a una falta de motivación para trabajar y ganar en destreza, necesaria para lograr una ventaja competitiva (Porter, 2009). Para el éxito y la competitividad del distrito, se requiere formación del recurso humano, con la finalidad de desarrollar el talento escaso, así como la capacidad para innovar y mejorar, teniendo presente que la prosperidad se crea (Porter, 2009).

Sectores afines y auxiliares. Actualmente, el distrito de San Juan de Lurigancho no posee a su alrededor industrias afines y auxiliares que contribuyan de manera eficiente con innovación y mejoras basadas en unas estrechas relaciones de trabajo. Las actividades económicas del distrito no se interrelacionan entre sí para sacar provecho de líneas de comunicación cortas, de un flujo de información más rápido y constante, y de un intercambio continuo de ideas e innovación. Adicionalmente, no existen alianzas que permitan alcanzar objetivos comunes, ni tampoco la existencia de una estrategia que guíe el desarrollo económico del distrito. En este caso, la misión de la municipalidad es ayudar y apoyar a las empresas estratégicas o que son objetivas para el desarrollo del sector, estableciendo políticas que contribuyan con la competitividad y atraigan nuevas inversiones.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de San Juan de Lurigancho

Para el desarrollo de una ventaja competitiva, los clústeres desempeñan una función muy importante. De acuerdo con Porter (2009), los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas que compiten, pero que también cooperan entre sí, con lo que estimulan el aumento de la productividad y la innovación, y, por ende, un desarrollo económico. Un clúster comprende elementos como (a) la localización geográfica, (b) la competitividad, y (c) la especialización económica. En el distrito de San Juan de Lurigancho, no existen potenciales clústeres, pero se ha podido determinar algunos sectores importantes

que cumplen con la definición de cúmulo o red de empresas dentro de una determinada ubicación geográfica, y que podrían representar una ventaja competitiva para el distrito. Este sector importante está conformado por empresas que se dedican a actividades comerciales como (a) venta de muebles, (b) calzado, y (c) artefactos, entre otros; y la mayoría de estas actividades se concentra en la avenida Próceres. Para potencializar este sector, es necesario que exista una interdependencia entre las empresas, que aprendan a cooperar entre sí y a competir legalmente, que existan políticas públicas que apoyen a esta concentración de empresas, y se debe mejorar la infraestructura de las pistas, reparando el asfaltado, instalando más semáforos, y construyendo más vías de acceso a San Juan de Lurigancho, ya que no existen vías rápidas que faciliten el flujo vehicular y eviten las pérdidas de tiempo. Este potencial clúster ayudará al crecimiento y desarrollo económico del distrito de San Juan de Lurigancho, incrementando la productividad de las empresas y de la industria a la cual pertenecen.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Según San Román (2003), los pasos que se deberán tener en consideración para la integración de un clúster son los siguientes:

1. Identificar núcleos: deberán ser grupos significativos de empresas locales, junto con empresas y organismos que se enfrenten a empresas de exportación o de consumidor final.
2. Identificar variables de competitividad para el clúster y su territorio.
3. Detectar empresas para integrar, las cuales pueden ser de dos tipos: (a) las que intervienen directamente en el proceso productivo, considerando proveedores y distribuidores; y (b) las que lo hacen indirectamente, facilitando la articulación entre las otras.
4. Obtener información de las empresas y evaluar su contribución marginal: el

análisis debe dirigirse principalmente a aquellas variables estructurales y funcionales que son relevantes para el clúster.

5. Ordenar, clasificar e identificar a las empresas y agentes de acuerdo con su (a) contribución marginal, (b) liderazgo de convocatoria, y (c) seguimiento.
6. Formar directorios claves y promotores profesionales del clúster.
7. Constituir una oficina de apoyo y enlace gubernamental, cuya función sea brindar y/o facilitar toda clase de apoyos de gestión y financieros que requieran las diversas asociaciones.

Según Fuentes y Martínez-Pellégrini (2003), una política que fomenta la competitividad a través del desarrollo de clústeres se basa en tres reglas básicas: (a) identificar los clústeres existentes y potenciales, (b) seleccionar las políticas con base en su impacto esperado sobre el clúster, y (c) priorizar la acción sobre puntos estratégicos del mismo. Estas tres reglas permitirán: (a) desarrollar procesos o fortalecer actividades, (b) incrementar la productividad y la calidad del producto, (c) fomentar la innovación, y (d) impulsar la cooperación entre empresas e instituciones. Entre los factores estratégicos que deben ser considerados para el desarrollo del sector comercial en el distrito de San Juan de Lurigancho, se tienen los siguientes: (a) uso de la tecnología, la cual permitirá la comunicación fluida, la reducción de costos, y la generación de valor agregado; (b) mejorar la infraestructura; (c) capacidad de generar innovaciones y difundir aprendizaje; (d) facilidades de financiamiento e inversión directa extranjera; (e) presencia de escuelas técnicas; (f) fomentar la responsabilidad social empresarial; y (g) realizar alianzas estratégicas comerciales.

9.5 Conclusiones

La posición competitiva de San Juan de Lurigancho podría mejorar sustancialmente si

se enfocan más esfuerzos conjuntos en los pilares competitivos analizados en esta sección. Al analizar la competitividad del distrito tomando como referencia el Índice de Competitividad Regional del Perú (Católica CENTRUM), se ha podido determinar que San Juan de Lurigancho presenta muchas falencias en los cinco pilares que se utilizan como medición, lo que le ocasiona un bajo desempeño y dificulta para alcanzar una mejor calidad de vida para los ciudadanos que integran el distrito. En gobierno, la baja recaudación directa en proporción al territorio y la población que conforman el distrito trae consigo que los servicios proporcionados sean deficientes, y, además, el índice elevado de delincuencia hace poco atractivo al distrito, y disminuye las posibilidades para alcanzar inversiones de capitales privados. Con respecto a economía, la informalidad atenta contra los nuevos criterios de evaluación económica, tales como: (a) la sostenibilidad, (b) la responsabilidad social, y (c) el cuidado del medioambiente, y consigue disminuir la calidad de vida que se le puede ofrecer al ciudadano de San Juan de Lurigancho. En infraestructura, San Juan de Lurigancho tiene muy buena proyección: la llegada del gas natural, el tren eléctrico y el metropolitano lo ubican en una posición competitiva bastante favorable, y ello, junto con la elaboración de un plan de desarrollo urbanístico, haría del distrito uno de los más atractivos en comercio e industria. En personas, se puede decir que capital humano al distrito no le va a faltar, debido a que es uno de los distritos con mayor población de la provincia de Lima, pero es necesario buscar el desarrollo de esas personas y así mejorar su productividad a favor del distrito. Por último, con respecto a empresas, motivar el desarrollo e investigación va a dar una ventaja competitiva sostenible, que se va a traducir en la oferta de trabajo para ciudadanos del distrito, así como en ingresos percibidos por la municipalidad por parte de ellas. Todos estos puntos son vitales para la obtención de los OLP, y así lograr alcanzar la visión propuesta para el año 2021.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se presenta el Plan Estratégico Integral del distrito de San Juan de Lurigancho, el cual resume el proceso estratégico desde la formulación, planeamiento e implementación, y, a la vez, ayuda en el control del proceso estratégico y a la implementación de cambios si fueran necesarios. Además, se incluyen: (a) las conclusiones, (b) las recomendaciones, y (c) lo que se espera como situación futura del distrito.

10.1 Plan Estratégico Integral

Según D'Alessio (2008), tener una visión integral del plan es fundamental, y, mientras más detallado se presente, mejor será su control y seguimiento. La Tabla 58 muestra el Plan Estratégico Integral de San Juan de Lurigancho, el cual incluye información contenida en capítulos previos como (a) la visión, (b) misión, (c) valores, (d) código de ética, (e) estrategias, (f) políticas, (g) OLP, y (h) OCP estructurados de acuerdo con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación se listan las principales conclusiones que se extraen del plan estratégico desarrollado:

1. El distrito de San Juan de Lurigancho es el distrito más grande de Lima y del Perú, concentra la mayor cantidad de población. Asimismo cuenta con una red de salud reducida, infraestructura muy precaria, educación limitada, bajo nivel de seguridad ciudadana; presenta un alto nivel de contaminación; y sus pobladores presentan un nivel de ingresos muy bajos.
2. El distrito de San Juan de Lurigancho cuenta con una visión simple, clara y comprensible, pero que no está definida en el tiempo; además, su misión no toma en cuenta a los pobladores del distrito ni su imagen pública, y, bajo estas condiciones, resulta poco probable alcanzar en un futuro los objetivos propuestos, motivo por el

cual se ha planteado una nueva visión y misión con la finalidad de lograr a largo plazo que San Juan de Lurigancho sea reconocido como un distrito competitivo y moderno, promoviendo aspectos importantes como (a) seguridad ciudadana, (b) conservación del medioambiente, (c) crecimiento comercial e industrial, (d) educación, y (e) gestión administrativa, sustentados en sólidos valores, tales como: (a) honestidad, (b) responsabilidad, (c) respeto, (d) compromiso, (e) búsqueda de la excelencia, (f) transparencia, y (g) trabajo en equipo.

3. Con base en el análisis externo realizado, se concluye que el distrito de San Juan de Lurigancho no aprovecha adecuadamente las oportunidades que el entorno le brinda, tales como (a) acuerdos comerciales internacionales, y (b) crecimiento inmobiliario, y, sumado a esto, se evidencia que las amenazas no son neutralizadas, lo que afecta también el crecimiento sostenible del distrito en lo que respecta a incremento tecnológico e inversión en I & D, entre otros.
4. Respecto de sus principales competidores, se concluye que tanto San Martín de Porres como Rímac se encuentran en una posición de ventaja sobre el distrito de San Juan de Lurigancho, lo que da lugar a una reestructuración de objetivos y estrategias.
5. Sobre la base del análisis interno desarrollado, se debe mejorar el nivel de educación de la población, brindando a sus pobladores facilidades para seguir una carrera técnica, lo cual les ayudará a encontrar empleos de mejor nivel y mejorar su calidad de vida, además de generar mano de obra capacitada para las empresas establecidas en el distrito. La organización municipal debe tener iniciativas de colaboración y realizar alianzas estratégicas.
6. Las fortalezas mayores del distrito de San Juan de Lurigancho, son las siguientes: (a) alta presencia de recurso humano, (b) disponibilidad de áreas para el crecimiento comercial e industrial, y (c) construcción de vías de acceso.

7. Las debilidades mayores del distrito de San Juan de Lurigancho, son las siguientes: (a) bajo nivel de seguridad ciudadana, (b) bajos niveles de servicios básicos, y (c) baja recaudación de impuestos. Además, el gobierno del distrito de San Juan de Lurigancho no cuenta con una gestión eficiente que brinde servicios de calidad, y, además, no ha incorporado tecnología de la información en los procesos operativos y administrativos internos.
8. Los principales intereses del distrito, son los siguientes: (a) la atracción de la inversión con el fin de fortalecer la economía local; y (b) mejora de salud, educación, condiciones medioambientales, medidas de seguridad y servicios básicos, que servirán de sustento para que San Juan de Lurigancho sea reconocido como un distrito competitivo y moderno, para lo cual es necesaria la participación integrada del (a) Estado, (b) otros municipios, y (c) empresas públicas y privadas.

Tabla 58

Plan Estratégico Integral

Visión: Para el 2021, San Juan de Lurigancho será reconocido entre los diez distritos más competitivos y modernos del país, con un alto nivel de seguridad, orden, buena gestión en limpieza pública y conservación cultural y medioambiental, convirtiéndose en una excelente opción para aquellos ciudadanos o empresas que deseen invertir y para los turistas que deseen visitar.							
Objetivos de Largo Plazo							PRINCIPIOS CARDINALES
OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	
1. Incrementar la recaudación de ingresos municipales de S/ 20'000,000 el 2012 a S/ 55'000,000 el 2021. 2. Reducir la tasa de morosidad con respecto a la recaudación de alcantaros e impuesto predial de 67% el 2012 a 5% para el año 2021. 3. Reducir el nivel de pobreza de 61.9% el 2012 a 10% el 2021. 4. Lograr que el distrito de San Juan de Lurigancho pase del puesto 18 del ranking LAD de seguridad ciudadana en el 2012 a ocupar uno de los tres primeros en el año 2021. 5. Incrementar la cantidad de población técnica de 4.26% el 2012 a 10% el año 2021. 6. Para el año 2021 cumplir con los estándares ambientales reglamentarios de nivel de calidad del: (a) aire: pasar de 100 partes por millón el 2012 a menos de 90 partes por millón en el 2021; (b) contaminación sonora: pasar de 70 decibelios el 2012 a menos de 60 decibelios el 2021; y (c) manejo de residuos sólidos y líquidos: cumplimiento al 100% de la Ley General de Residuos Sólidos N° 27314. 7. Para el año 2021, mejorar la infraestructura vial al 100% con respecto al servicio del Metropolitano y el tren eléctrico, contar con tren de 100%.							1. Influencia de terceras partes: Lima Metropolitana 2. Lazos pasados: Distrito de Lima y Lurigancho 3. Contrabancos de los muelles: Ruralidad y Comercial vs. Desigualdad, Informalidad. 4. Conservación de enemigos: No tiene enemigos.
1. Zonificar nuevas áreas exclusivas para la construcción de industrias y comercios. (F5, F2, F6, A8). 2. Implementar una red de transmisión de datos para todo el distrito. (A9, A5, A6, A8, D2, D8). 3. Desarrollar un plan de seguridad ciudadana incorporando tecnología y sistemas de comunicación. (A1, A9, D1, D5). 4. Atraer inversión privada para la realización de proyectos industriales. (F2, F5, F6, O1, O2, O4). 5. Incrementar la oferta turística en el distrito. (F4, O1, O3). 6. Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente en instituciones públicas y privadas. (A3, D1, D2, D6, D8). 7. Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector industrial. (F1, F3, A1, A5, A6, A8). 8. Implementar una red tecnificada de fiscalización y control de todos los servicios que brinda la municipalidad. (F3, A4). 9. Implementar beneficios tributarios para las industrias que empleen gas natural. (D2, D6, D10, O4, O6). 10. Implementar un plan de capacitación continua en gestión pública y empresarial. (D9, D2, O1, O2, O6).							VALORES 1. Honrar: los funcionarios de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho respetarán y cumplirán las normas morales y el bien común. 2. Honradez: actuando conforme a las normas morales, diciendo la verdad y siendo justos. 3. Solidaridad: apoyo a los intereses ajenos en situaciones difíciles. 4. Modernidad: de una forma original, innovadora y novedosa. 5. Responsabilidad: asumiendo su cargo u obligaciones de forma debida, con estándares de calidad, aportando lo mejor de sí mismos para alcanzar los objetivos establecidos. 6. Respeto: considerando y reconociendo el valor de los ciudadanos, organizaciones, y el medioambiente, tratándolos con amabilidad y sin discriminación, y respetando en todo momento sus derechos. 7. Compromiso: con el bienestar de los residentes, las responsabilidades contraídas con el cargo, así como el cumplimiento de los objetivos establecidos. 8. Bispeguía de la excelencia: a través de la mejora continua utilizando la creatividad e innovación como impulsores. 9. Transparencia: estableciendo en la gestión algunos mecanismos para publicar información de acuerdo con la ley y que resulte de interés para los residentes. 10. Trabajo en equipo: capacidad para coordinación y comunicación para lograr los objetivos establecidos.
OCP 1.1: Realizar el catastro municipal en los próximos tres años, actualizar el registro de los contribuyentes del distrito al 100% en los próximos dos años y mantenerlos actualizados hasta el 2021. OCP 2.1: Definir la cartera de clientes morosos que serán tercerizados durante el 2013, y los años siguientes realizar el mantenimiento y actualización de dicha cartera hasta el 2021. OCP 3.1: Reducir de 6,803 a cero los casos de denutrición crónica infantil en menores de cinco años, en los próximos cuatro años, y hacer el seguimiento y control de los niveles obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP4.1 Dentro de los tres primeros años, implementar 40 cámaras de seguridad ciudadana interconectadas con una central de monitoreo, y cinco cámaras adicionales cada año hasta el 2021. OCP5.1 Determinar la ubicación e iniciar la construcción de dos institutos en los próximos dos años, y mejorarlos continuamente hasta el 2021. OCP6.1 Incrementar en 10% las áreas verdes de San Juan de Lurigancho en los próximos dos años, y adoptar como práctica continua la mejora anual en un mínimo de 5% de las áreas verdes del distrito hasta el 2021. OCP7.1 Determinar las necesidades de infraestructura del distrito durante el 2013 y realizar una actualización cada tres años de dicho mapeo hasta el 2021.							
OCP 1.2: Sanear las zonas de Jicamarca y Huascar en los tres próximos años, con la finalidad de crear espacios para proyectos comerciales e inmobiliarios, y desarrollarlos en los subsiguientes dos años y sanear dos nuevas zonas para usos comerciales y urbanos y cada tres años, hasta el 2021. OCP 2.2: Tercerizar el servicio de cobranza de clientes morosos a partir del 2014 y contratar al menos un Bufete de Abogados que ejecute cobranza coactiva y demandas judiciales de los clientes a los que no se le pueda cobrar por otros medios, en forma anual hasta el 2021. OCP 3.2: El 2013, actualizar los datos de todos los beneficiarios del Vaso de Leche, de los comedores populares, Pensión 65, Mi Techo y otros programas públicos, realizar el mantenimiento y actualización de dicha base de datos hasta el 2021. OCP4.2 A partir del 2013 establecer en forma gradual un sistema de seguridad sin fronteras distritales con el apoyo del Serenazgo de los distritos de (a) Comas, (b) Rimac, (c) San Antonio, (d) Lurigancho-Chosica, (e) Independencia, y (f) Carabayllo. OCP5.2 El 2015 establecer alianzas con el Gobierno Central para que subsidien a los mejores estudiantes de forma permanente. OCP6.2 A partir del 2013 mejorar los parques de San Juan de Lurigancho a través de la implementación de programas anuales con la participación de colegios y juntas vecinales. OCP7.2 A partir del 2014 determinar y ejecutar un plan de mantenimiento anual de (a) pistas, (b) calles, y (c) veredas en el distrito para mejorar su estado en función del plan elaborado en el OCP 7.1.							CODIGOS DE ETICA 1. Ser una organización ética, honesta y con empleados comprometidos en alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo establecidos. 2. Ofrecer servicios de alta calidad y eficientes mediante la mejora continua, innovación y creatividad. 3. Cumplir con la responsabilidad social, ampliándola a todos aquellos agentes con los cuales se relacione el distrito. 4. Generar el crecimiento sostenido y responsable de la comunidad. 5. Brindar a los residentes acceso a la información generada por la municipalidad, a través del portal web u otros medios de comunicación. 6. Proteger el medioambiente, y evitar poner en riesgo la seguridad y la salud de los ciudadanos.
OCP 1.3: Simplificar los procesos de pagos al municipio en los dos próximos años, y establecer mecanismos de mejora continua anuales hasta el 2021. OCP 2.3: Implementar un sistema inteligente, georeferenciado e hiperlinkado a los demás servicios que ofrece el municipio, tales como el otorgamiento de licencias, del 100% de los vecinos, y empresas ubicados en el distrito, al 2014, y mantenerlo y mejorarlo anualmente hasta el 2021, para tecnificar la cobranza de tributos municipales, impuestos prediales, y otros pagos, y mantenerlo y mejorarlo hasta el 2021. OCP3.3 Reducir en forma gradual el déficit de cobertura de servicios de (a) agua potable: de 37.3% a 5% (3% anual), (b) alumbrado público: de 14.24% a 5% (1% anual), y (c) gas natural: de 85% a 30% (5.5% anual). OCP4.3 En el 2013 tener una respuesta de atención de emergencia delictiva en no más de 10 minutos y mantener o mejorar dicho factor en el tiempo hasta el 2021. OCP5.3 Establecer alianzas con los mejores institutos locales y/o internacionales a partir del 2014, para brindar a los estudiantes una currícula altamente calificada, evaluada y mejorada anualmente hasta el 2021. OCP6.3 El 2013 implementar sanciones y medidas de control a los vehículos que transitan en el distrito, con la finalidad de reducir, en tres años, la emisión de dióxido de carbono (CO2) en un 20% y realizar el mantenimiento y control anual hasta el 2021. OCP7.3 A partir del 2013, instalar y edificar en forma gradual semáforos y puentes peatonales en los "puntos negros" identificados, realizar seguimiento y control al avance, y actualizar dicho informe cada cinco años en colaboración con el MINSA hasta el 2021.							
OCP 1.4: Establecer un marco jurídico y aprobar alternativas de medio de pago de las obligaciones tributarias de los vecinos y de las empresas del distrito en los próximos dos años, y mejorarlos continuamente hasta el 2021, para incrementar la recaudación y reducir la mora tributaria. OCP 1.5: Establecer alianzas con entidades prestadoras de servicios de luz y/o agua y desagüe en los próximos dos años e implementar mecanismos de seguimiento y control anual de la calidad y cobertura de esos servicios hasta el 2021, para asegurar que el 100% de las empresas como los vecinos tienen acceso a ellos. OCP3.4 Establecer alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP4.4 En los primeros cinco años, identificar y erradicar el 100% de centros de prostitución clandestina, distribución de drogas al menudeo del distrito y realizar el seguimiento posterior para mantener esta meta hasta el 2021. OCP5.4 A partir del 2013 brindar semestralmente charlas y orientación en colegios para incrementar en 50% el número de jóvenes que continúan sus estudios luego de la secundaria. OCP6.4 A partir del 2013 implementar sanciones y medidas de control a las viviendas e industrias con la finalidad de reducir la contaminación sonora a 60 db y realizar el mantenimiento y control anual hasta el 2021. OCP7.4 A partir del 2014 construir nueva infraestructura vial en las zonas determinadas en el plan elaborado en el OCP 7.1.							
OCP 1.6: Implementar alianzas con entidades prestadoras de servicios de luz y/o agua y desagüe en los próximos dos años e implementar mecanismos de seguimiento y control anual de la calidad y cobertura de esos servicios hasta el 2021, para asegurar que el 100% de las empresas como los vecinos tienen acceso a ellos. OCP3.5 El 2013 crear el programa "San Juan de Lurigancho Emprende", en alianza con CENTRUM Cardica, que apoye la creación y fortalecimiento de empresas en el distrito, para generar más empleo y mejorarlo continuamente hasta el 2021. OCP4.5 Implementar, durante los primeros cuatro años, un sistema informático que integre digitalmente: (a) la municipalidad, (b) la Policía, (c) la unidad de bomberos, y (d) la ciudadanía, y realizar el mantenimiento de dicho sistema hasta el 2021. OCP4.6 Implementar, en dos años, un programa de (a) evaluación, (b) reclutamiento, y (c) capacitación para el personal de Serenazgo del distrito y ejecutarlo de forma anual hasta el 2021. OCP5.5 El 2013 crear el programa "Desarrollo Técnico Profesional", en alianza con las empresas privadas, para que subsidien los gastos de los estudiantes en institutos técnicos a cambio de recibir beneficios tributarios, y mejorarlo continuamente hasta el 2021. OCP6.5 Potenciar los viveros de la municipalidad en los próximos dos años, para incrementar la producción de almácigos en un 60% para el mantenimiento de las áreas verdes del distrito y la distribución para otros distritos, con apoyo del MINAM y ONG medioambientales. OCP7.5 A partir del 2014 construir nueva infraestructura vial en las zonas determinadas en el plan elaborado en el OCP 7.1.							
OCP 1.7: Implementar alianzas con entidades prestadoras de servicios de luz y/o agua y desagüe en los próximos dos años e implementar mecanismos de seguimiento y control anual de la calidad y cobertura de esos servicios hasta el 2021, para asegurar que el 100% de las empresas como los vecinos tienen acceso a ellos. OCP3.6 A partir del año 2015, crear tres centros de salud y tres escuelas en las zonas de (a) Jicamarca, (b) Huascar, y (c) Santa María, uno cada dos años, y mejorarlos continuamente hasta el 2021. OCP4.7 En el primer año, elaborar un mapa de las zonas más delictivas en el distrito, para reforzar la seguridad y realizar la actualización de forma continua hasta el 2021. OCP4.8 A partir del 2013 incrementar en cinco el número de vehículos de patrullaje disponibles mediante leasing, darles mantenimiento preventivo a toda la flota existente y renovarla cada cinco años hasta el 2021. OCP5.6 Implementar desde el 2013 en colegios un taller por año de: (a) carpintería, (b) mecánica, (c) soldadura, o (d) cualquier actividad técnica para apoyar el aprendizaje de los alumnos de los últimos años de secundaria, y realizar el seguimiento anual de la efectividad de dichos talleres hasta el 2021. OCP6.6 A partir del 2013 reducir en forma gradual el arrojado de basura hasta un 70% implementando un servicio de patrullaje ambiental y establecer un programa de control y seguimiento hasta el 2021. OCP7.6 A partir del 2013 identificar y señalar el 100% de las vías de tránsito del distrito de acuerdo con el nivel de decibelios y realizar la actualización anual de la información hasta el 2021.							
OCP 1.8: Implementar alianzas con entidades prestadoras de servicios de luz y/o agua y desagüe en los próximos dos años e implementar mecanismos de seguimiento y control anual de la calidad y cobertura de esos servicios hasta el 2021, para asegurar que el 100% de las empresas como los vecinos tienen acceso a ellos. OCP3.7 Implementar alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP4.9 Incrementar el número de serenos profesionales en 20 por año. OCP4.10 Implementar a partir del 2013 el programa Vigilancia Ciudadana en todos los cuarteles del distrito y fortalecerlo hasta el 2021, con el fin de que los vecinos se conviertan en aliados del Serenazgo y de la Policía Nacional. OCP5.7 Incrementar el porcentaje de la población que clasifique sus residuos de 7% a 50% en los próximos tres años, a través de la implementación de programas y beneficios tributarios, y mejorarlo continuamente para lograr un incremento anual de 5% hasta el 2021. OCP6.7 El 2013 licitar con empresas privadas el recojo de los residuos sólidos segregados por un período de tres años con opción a renovar el servicio. OCP7.7 A partir del 2013 identificar y señalar el 100% de las vías de tránsito del distrito de acuerdo con el nivel de decibelios y realizar la actualización anual de la información hasta el 2021.							
OCP 1.9: Implementar alianzas con entidades prestadoras de servicios de luz y/o agua y desagüe en los próximos dos años e implementar mecanismos de seguimiento y control anual de la calidad y cobertura de esos servicios hasta el 2021, para asegurar que el 100% de las empresas como los vecinos tienen acceso a ellos. OCP3.8 Implementar alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP4.11 Implementar alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP5.8 Implementar alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP6.8 El 2013 licitar con empresas privadas el recojo de los residuos sólidos segregados por un período de tres años con opción a renovar el servicio. OCP7.8 A partir del 2013 identificar y señalar el 100% de las vías de tránsito del distrito de acuerdo con el nivel de decibelios y realizar la actualización anual de la información hasta el 2021.							
OCP 1.10: Implementar alianzas con entidades prestadoras de servicios de luz y/o agua y desagüe en los próximos dos años e implementar mecanismos de seguimiento y control anual de la calidad y cobertura de esos servicios hasta el 2021, para asegurar que el 100% de las empresas como los vecinos tienen acceso a ellos. OCP3.9 Implementar alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP4.12 Implementar alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP5.9 Implementar alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP6.9 El 2013 licitar con empresas privadas el recojo de los residuos sólidos segregados por un período de tres años con opción a renovar el servicio. OCP7.9 A partir del 2013 identificar y señalar el 100% de las vías de tránsito del distrito de acuerdo con el nivel de decibelios y realizar la actualización anual de la información hasta el 2021.							
OCP 1.11: Implementar alianzas con entidades prestadoras de servicios de luz y/o agua y desagüe en los próximos dos años e implementar mecanismos de seguimiento y control anual de la calidad y cobertura de esos servicios hasta el 2021, para asegurar que el 100% de las empresas como los vecinos tienen acceso a ellos. OCP3.10 Implementar alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP4.13 Implementar alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP5.10 Implementar alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP6.10 El 2013 licitar con empresas privadas el recojo de los residuos sólidos segregados por un período de tres años con opción a renovar el servicio. OCP7.10 A partir del 2013 identificar y señalar el 100% de las vías de tránsito del distrito de acuerdo con el nivel de decibelios y realizar la actualización anual de la información hasta el 2021.							
OCP 1.12: Implementar alianzas con entidades prestadoras de servicios de luz y/o agua y desagüe en los próximos dos años e implementar mecanismos de seguimiento y control anual de la calidad y cobertura de esos servicios hasta el 2021, para asegurar que el 100% de las empresas como los vecinos tienen acceso a ellos. OCP3.11 Implementar alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP4.14 Implementar alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP5.11 Implementar alianzas con industrias y entidades privadas en los próximos dos años, para desarrollar programas de renovación urbana en (a) Zlatar, (b) Campoy, y (c) Canto Grande realizando el seguimiento y control de los avances obtenidos en forma anual hasta el año 2021. OCP6.11 El 2013 licitar con empresas privadas el recojo de los residuos sólidos segregados por un período de tres años con opción a renovar el servicio. OCP7.11 A partir del 2013							

Tesis publicada con autorización del autor

No olvide citar esta tesis

TABLERO DE CONTROL						
Perspectiva Finanzas	OCP1.1, OCP1.2	OCP2.2	OCP4.8		OCP6.1, OCP6.3, OCP6.9	OCP7.2, OCP7.3
			OCP1.1, OCP1.4, OCP1.7	OCP4.1, OCP4.2, OCP4.4, OCP4.5, OCP4.7		OCP7.4
Perspectiva Cliente	OCP1.3, OCP1.4, OCP1.5	OCP2.3	OCP3.2, OCP3.3, OCP3.5	OCP4.3	OCP5.5	OCP6.2, OCP6.4, OCP6.5, OCP6.7, OCP6.8
Perspectiva Procesos		OCP2.1	OCP3.6	OCP4.6, OCP4.9, OCP4.10	OCP5.2, OCP5.3, OCP5.4, OCP 5.6	OCP7.1
Perspectiva Aprendizaje					OCP6.6	
RECURSOS	Metodo	Moneda	Mentalidad	Materiales	Maquinaria	Tecnología
PLANES OPERACIONALES						

10.3 Recomendaciones

Con la finalidad de lograr la visión planteada para el distrito de San Juan de Lurigancho al año 2021, es fundamental tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Recomendar a las autoridades del distrito de San Juan de Lurigancho que se ejecute el presente plan estratégico.
2. El distrito de San Juan de Lurigancho deberá cumplir los objetivos a corto y largo plazo con la finalidad de lograr la visión propuesta en este plan. Asimismo debe adecuar su estructura organizacional. Además, es necesario contar con personal capacitado, con experiencia en gestión pública, que se comprometa a poner en marcha y lograr los objetivos planteados.
3. Que se realice un catastro municipal, se saneen las zonas de Jicamarca y Huáscar, se establezcan alianzas con las entidades prestadoras de agua y/o luz, se tercerice el servicio de cobranza a clientes morosos, se creen los programas de Vigilancia Ciudadana, San Juan de Lurigancho emprende, capacitación de los serenos del distrito y el Desarrollo Técnico Profesional, se implemente un sistema de seguridad sin fronteras y un sistema informático, y se elabore un mapa de las zonas más delictivas en el distrito.
4. El sector comercio será uno de los pilares que se deben potencializar para el desarrollo del distrito, razón por la que se deben enfocar todos los esfuerzos en favorecer el crecimiento de este sector ya sea a través de (a) alianzas, (b) beneficios tributarios, o (c) otros medios.
5. Buscar en todos los aspectos el apoyo del Gobierno y de otras municipalidades de Lima para el progreso del distrito. Asimismo conseguir fuentes de inversión privada que le permitan poner en marcha los programas y cambios que se pretenden implementar y que requieren de recursos financieros.

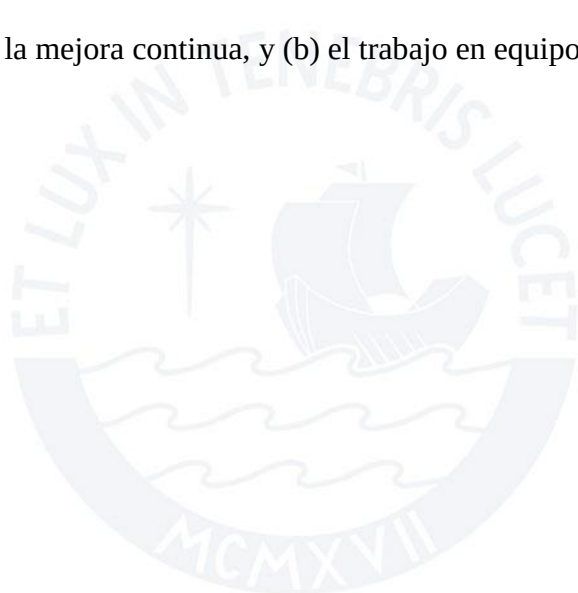
6. Es indispensable disminuir los altos niveles de informalidad e inseguridad ciudadana, así como mejorar la infraestructura, tecnología, y gestión del distrito.
7. Es vital concientizar al distrito sobre una cultura organizacional capaz de trabajar bajo (a) políticas, (b) valores, y (c) códigos de ética. Se requiere ejercer un liderazgo transformacional comprometido para lograr los objetivos deseados.
8. Es relevante fomentar un cambio de visión cortoplacista no solo en las autoridades del distrito, sino también en los ciudadanos y empresas públicas y privadas, ya que este sería un factor contraproducente para que la implementación y ejecución del plan propuesto se realice a cabalidad.
9. Informar constantemente a todo el distrito sobre la implementación del plan estratégico, así como de los avances logrados.
10. Finalmente, se recomienda la formación de un equipo de trabajo responsable de la correcta ejecución del plan estratégico, y de actualizar dicho plan, así como de realizar las correcciones necesarias modificándolo de acuerdo con las variaciones que pudieran presentarse durante la implementación.

10.4 Futuro de San Juan de Lurigancho

El futuro de San Juan de Lurigancho será consecuencia de cada acción que se realice en el presente. Actualmente, San Juan de Lurigancho es reconocido como el distrito más grande de Lima, alejado de los demás distritos de Lima, con pocas vías de acceso de transporte, y alta delincuencia, entre otros aspectos. Sin embargo, cuenta con muchas ventajas capaces de ser llevadas a un alto nivel de competitividad. A partir del plan estratégico propuesto, se visualiza al distrito de San Juan de Lurigancho en los próximos 10 años entre uno de los diez distritos más competitivos y modernos del país, con una buena gestión municipal, que fomenta la participación de los ciudadanos en el gobierno y promueve las mejores prácticas de responsabilidad social, convirtiéndose así en una buena opción para

aquellos ciudadanos o empresas que deseen invertir. Esta visión permite estimar un crecimiento prometedor del distrito, apoyado con un compromiso por parte de (a) las autoridades municipales, (b) los ciudadanos, y (c) las empresas públicas y privadas, que permitan lograr ventajas competitivas que diferencien al distrito de los demás. Además, se eliminan la prostitución y la drogadicción, y cuente con una moderna infraestructura, más vías de acceso, en perfecta combinación con áreas verdes y mejores parques, donde muchas zonas serán reemplazadas por modernos proyectos comerciales.

En el futuro, el distrito de San Juan de Lurigancho busca brindar oportunidad a todos sus residentes, que puedan encontrar en el mismo distrito fuentes de ingreso y desarrollo educacional. Finalmente se convertirá en un distrito modelo y seguro, en el cual se fomenten: (a) la mejora continua, y (b) el trabajo en equipo.



Referencias

- Alcalde de SJL pide más policías para combatir delincuencia en el distrito. (2012, 22 de febrero). *Agencia Peruana de Noticias Andinas*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=sZCAAZKlg7E>
- Alcaldes de VMT y Comas se oponen a creación de provincia especial de SJL. (2011, 2 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/736727/noticia-alcaldes-vmt-comas-se-oponen-creacion-provincia-especial-sjl>
- Alcalde de San Juan de Lurigancho es investigado por lavado de dinero. (2011, 9 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/lima/754598/noticia-alcalde-san-juan-lurigancho-investigado-lavado-activos_1
- Alertan sobre posibilidad de un gran sismo en Lima. (2012, 7 de febrero). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/02/07/impres/alertan-sobre-posibilidad-gran-sismo-lima-2010800>
- Alrededor de 115 mil vehículos fueron convertidos a gas natural en Lima Metropolitana. (2011, 7 de septiembre). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/07-09-2011/alrededor-de-115-mil-vehiculos-fueron-convertidos-gas-natural-en-lima-metropolitana>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [ProInversión]. (2012). *Ubicación geográfica*. Recuperado el 15 de abril de 2012, de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [ProInversión]. (2012). *Flujos de inversión extranjera directa*. Recuperado el 15 de abril de 2012, de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [ProInversión]. (2012, 16 de abril). *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado el 26 de mayo de 2012, de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PT_pais_Esp_16_04_2012%20con%20cambios%20en%20aeropuerto%20chinchero%20y%20carreteras.pdf
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [ProInversión]. (2012). *Un marco jurídico liberal y estable para la inversión nacional y extranjera*. Recuperado el 12 de junio de 2012, de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaSectorHijo.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2906>
- Ascencio, P. (2008). *Marketing municipal*. Madrid, España: Díaz de Santos. Recuperado de <http://www.diazdesantos.es/wwwdat/pdf/SP0410003996.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (2012, febrero). *Niveles socioeconómicos 2012 total Perú urbano y Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf
- Ate, Comas, San Juan de Lurigancho, los distritos más contaminados de Lima. (2012, 10 de agosto). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/08/10/actualidad/ate-comas-san-juan-lurigancho-distritos-mas-contaminados-lima-2036962>
- Audiencias orales de diferendo Perú-Chile en La Haya serán en diciembre. (2012, 22 de marzo). *RPP Noticias*. Recuperado de

http://www.rpp.com.pe/audiencias-la-haya-noticia_463971.html

Aumenta en 20% la oferta de viviendas de hasta S/.200 mil. (2012, 6 de abril). *Perú21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/2012/04/06/economia/aumenta-20-oferta-viviendas-hasta-s200-mil-2018954>

Aumento de sueldo mínimo resulta insuficiente para canasta familiar mensual. (2012, 18 de mayo). *La República*. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/17-05-2012/aumento-de-sueldo-minimo-resulta-insuficiente-para-canasta-familiar-mensual>

Balance de la gestión de Burgos en San Juan de Lurigancho: el delito se ha consolidado.

(2010, 24 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/lima/628187/noticia-balance-gestion-burgos-san-juan-lurigancho-delito-se-ha-consolidado>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012, 24 de febrero). Informe

macroeconómico-IV trimestre 2011. Resumen Informativo No. 8, Lima, Perú

Banco Mundial. (2010, 2 de diciembre). *El mercado laboral peruano durante el auge y la caída*. Informe No. 50915-PE, Washington, Estados Unidos.

Banco Mundial. (2012). *Datos*. Recuperado el 14 de junio de 2012, de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.JRN.ARTC.SC/countries/1W?display=default>

Beneficios tributarios deben llegar a MYPES que están formalizadas. (2012, 19 de mayo). *La República*. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/19-05-2012/beneficios-tributarios-deben-llegar-mypes-que-estan-formalizadas>

Benzaquén, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010, s. f. diciembre). Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69-86. Lima, Perú.

Buscan soluciones a los límites. (2011, 25 de enero). *La República*. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/25-01-2011/buscan-soluciones-los-limitos>

Cajamarca: primeros incidentes durante paro contra Conga. (2012, 31 de mayo). *Perú21*.

Recuperado de

<http://peru21.pe/2012/05/31/actualidad/cajamarca-primeros-incidentes-durante-paro-contra-conga-2026689>

Cámara de Comercio de San Juan de Lurigancho. (2012). *Visión y misión*. Recuperado el 16 de abril de 2012, de

<http://www.camaracomerciosjl.org.pe/mision-y-vision/>

Casalino-Carpio, G. (2008). Calidad de servicio de la consulta externa de medicina interna de un hospital de un hospital general de Lima mediante la encuesta Servqual. *Revista de la Sociedad Peruana de Medicina Interna*, 21(4). Recuperado de

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/spmi/v21n4/pdf/a03v21n4.pdf>

Centro de Derechos y Desarrollo [CEDAL]. (2012). Recuperado de <http://www.cedal.org.pe>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor

CENTRUM Católica. (2012). *Índice de competitividad mundial IMD-World Competitiveness Yearbook*. Recuperado de <https://www.worldcompetitiveness.com/eShop/Default.aspx>

CENTRUM Investigación. (2012). Recuperado el 17 de julio de 2012, de

http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?40/investigacion_publicacion/produccion_conocimiento.html

Ciudad Nuestra. (2011). *Primera Encuesta Metropolitana de Victimización 2011-Lima*.

Recuperado el 4 de mayo de 2012, de

http://www.ciudadnuestra.org/primera_encuesta_metropolitana_de_victimizacion_2011_lima.html

City of Chicago (2010). Recuperado de <http://www.cityofchicago.org/city/en/about.html>

Código Penal [Decreto Legislativo N.º 635]. (1991). Recuperado de <http://asearqueologiaperu.com/marco-legal-ASE/DL635.pdf>

Comas, Carabayllo y San Juan de Lurigancho son los distritos con más contaminación. (2012, 16 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/1375241/noticia-comas-carabayllo-sjl-son-distritos-mas-contaminacion>

Comercio Perú Brasil. (2011). *Agroeconómica*. Recuperado el 15 de mayo de 2012, de <http://www.agroeconomica.pe/cgi-sys/>

Compañía de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI]. (2010). *Barómetro de la gestión municipal de los alcaldes provinciales y distritales de Lima y Callao*. Recuperado el 10 de junio de 2012, de <http://www.cpi.com.pe/descargas.asp?n0=4&n1=15>

Como en Medellín: SJL instalara escaleras eléctricas en un cerro. (2012, 22 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/1391157/noticia-como-medellin-sjl-instalara-escaleras-electricas-cerro>

Con la construcción de túnel subterráneo se inician obras de Vía Parque Rímac (2012, 25 de enero). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/25-01-2012/con-la-construccion-de-tunel-subterraneo-se-inician-obras-de-parque-rimac>

Constitución Política del Perú. Congreso de la República. (1993). Recuperado de <http://www.tc.gob.pe/constitucion.pdf>

Costa, G. & Romero, C. (2010a). *Inseguridad ciudadana en Lima ¿Qué hacer?* Recuperado de

<http://www.ciudadnuestra.org/facipub/upload/cont/2357//files/quehacerenlima.pdf>

Costa, G. & Romero, C. (2010b). *Los Serenazgos en Lima. ¿Le ganan las calles a la Policía?* Recuperado de

http://ciudadnuestra.org/facipub/upload/cont/2249//files/los_serenazgos.pdf

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estrategico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

Decreto Legislativo N.º 1017. (2009). Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Licitacion/Ley-de-Contrataciones-con-el-Estado.pdf>

Decreto Legislativo N.º 1091. (2008). Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/DL1091-2009pertinente-2009.pdf

Decreto Supremo N.º 017-93-JUS.-Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial. (1993).

Decreto Supremo N.º 004-2012-EF. (2012). Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2221&Itemid=101547

Defensoría del Pueblo. (2012). *Reporte de conflictos sociales n.º 98*. Recuperado de

http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/50reporte_de_conflictos_sociales_abril_98.pdf

Descuentos en arbitrios a vecinos de SJL que segreguen residuos sólidos. (2012, 9 de marzo).

Radio Nacional. Recuperado de

<http://www.radionacional.com.pe/locales/53671-ofrecen-descuentos-en-arbitrios-a-vecinos-de-sjl-que-segreguen-residuos-solidos.html>

Dirección General de Presupuesto Público [DGPP]. (2012). *El presupuesto participativo*.

Recuperado el 27 de mayo de 2012, de <http://presupuesto-participativo.mef.gob.pe>

Tectanic. (2012, 11 de abril). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/opinion/1400152/noticia-editorial-tectanic>

El MILA, una asociación a la altura del mercado global. (2011, 22 de agosto). *Conexión*

ESAN. Recuperado de

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/08/22/el-mila-una-asociacion-a-la-altura-del-mercado-global/>

El boom de la gastronomía peruana: su impacto económico y social. (2010). *Sociedad*

Peruana de Gastronomía (APEGA). Recuperado de

<http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>

El ingreso de Zara alborota el mercado de “retail” en el Perú. (2012, 9 de abril). *El Comercio*.

Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/1399194/noticia-ingreso-zara-alborota-mercado-retail-peru>

El gobierno invertirá US\$15,000 millones en sus tres objetivos estratégicos. (2012a, 22 de

mayo). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/2012/05/22/economia/gobierno-invertira-us-15000-millones-sus-tres-grandes-objetivos-estrategicos-2003215>

El Perú tiene el segundo mejor ambiente macroeconómico de América Latina según Latin

Business Index 2011 del LBC. (2011, 11 de mayo). *Perú DeGanadores*. Recuperado

de

http://www.perudeganadores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=

[227:el-peru-tiene-el-segundo-mejor-ambiente-macroeconomico-de-america-latina&catid=7:noticias&Itemid=10](http://actualidaddelperu.blogspot.com/2010/01/el-programa-social-techo-propio-alcanzo.html)

El Programa social “Techo Propio” alcanzó cifra récord de 28,723 viviendas construidas en el año 2009. (2010, 3 de enero). *Perú al Día*. Recuperado de <http://actualidaddelperu.blogspot.com/2010/01/el-programa-social-techo-propio-alcanzo.html>

El Programa Vaso de Leche es una total coladera. (2010c, 7 de marzo). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/423796/programa-vaso-leche-total-coladera>

El sur de Lima es codiciado por los traficantes de tierras. (2010, 31 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/487760/noticia-sur-lima-codiciado-trafficantes-tierras>

El 98% de distritos no planifico seguridad ciudadana para el 2012, según CONASEC. (2012, 4 de enero). Recuperado de <http://macrogestion.com.pe/el-98-de-distritos-no-planifico-seguridad-ciudadana-para-el-2012-segun-conasec/#>

Empleo informal aumentó un 1.2% mientras el formal se estanca. (2011, 20 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/camtandinos/OLA/Documentos/Pdf/Empleo%20informal%202011.pdf>

En Lima y Callao hacen falta unas 3,000 cámaras de seguridad. (2012d, 22 de abril). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/04/22/actualidad/lima-y-callao-hacen-falta-3000-cameras-seguridad-2021088>

Epise. (2007). *Gestión del cambio: todo lo que necesita saber para gestionar el cambio en su organización*. Recuperado de

http://www.epise.com/docs/gestion%20del%20cambio_0207.pdf

Estado promoverá investigación científica y tecnológica. (2011, 2 de diciembre). *RPP Noticias*. Recuperado de

http://dev.rpp.com.pe/rpp.com.pe/www.rpp.com.pe/2011-12-02-estado-promovera-investigacion-cientifica-y-tecnologica-noticia_427982.html

Eguren, J. (2010). *Ranking de Ejecución de Inversiones de las Municipalidades de la Provincia de Lima: Año Fiscal 2009*. Recuperado el 27 de mayo, de

http://xa.yimg.com/kq/groups/1399463/799509516/name/UNKNOWN_PARAMETE_R_VALUE

FMI elogia la política monetaria del Perú. (2011, 7 de marzo). *Perú21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/noticia/724243/fmi-elogia-politica-monetaria-peru>

Fortalecerán seguridad en SJL con video vigilancia. (2011, 26 de marzo). *La República*.

Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/26-03-2011/fortaleceran-seguridad-ciudadana-en-sjl-con-video-vigilancia>

Fuentes, N. A., & Martínez-Pellégrini, S. (2003, enero-febrero). Identificación de clústeres y fomento a la cooperación empresarial: el caso de baja California. *Momento*

Económico, 125, 39-57. Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/92190.pdf>

Gerencia de Transporte Urbano Lima Metropolitana [GTU]. (2012). *Normas legales*.

Recuperado el 4 de mayo de 2012, de

<http://www.gtu.munlima.gob.pe/interes/normaslegales.htm>

Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. Nueva York, NY: Macmillan.

Hay 14 conflictos limítrofes en Lima. (2012a, 2 de mayo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/05/02/actualidad/hay-14-conflictos-limitrofes-lima-2022548>

Hospital San Juan de Lurigancho. (2007). *Plan Estratégico 2008-2011*. Recuperado de <http://www.hospitalsjl.gob.pe/ArchivosDescarga/Transparencia/Gestion/PEI2008-2011Ppt.pdf>

Inflación del Perú en el 2011 superó meta del BCR: fue de 4.74%. (2012, 01 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1355393/noticia-inflacion-peru-2011-supero-meta-bcr-fue-74>

Inflación Perú. (2012, 26 de marzo). *El INPC*. Recuperado de <http://elinpc.com.mx/inflacion-peru/>

Información Estatal. Boletín CAD N.º 129. (2010, 7 de diciembre). *Ciudadanos al Día*. Recuperado el 10 de junio de 2012, de <http://www.ciudadanosaldia.org/boletines/default.htm>

Informalidad en construcción de viviendas llega a 40% en Lima. (2012, 19 de marzo). *Radio Capital*. Recuperado de http://www.capital.com.pe/2012-03-29-informalidad-en-construccion-de-viviendas-llega-a-40--en-lima-noticia_466502.html

Instituto Cultural Ruricancho. (2012). *Historia del distrito de San Juan de Lurigancho*. Recuperado el 5 de marzo de 2012, de <http://www.sjl.pe/distrito/historia.asp>

Instituto del Mar del Perú [IMARPE]. (2012). *Bienvenidos*. Recuperado el 17 de julio de 2012, de <http://www.imarpe.pe/imarpe/>

Instituto Nacional de Defensa Civil. (2010). *Estudio para determinar el nivel de vulnerabilidad física ante la probable ocurrencia de un sismo de gran magnitud*.

Recuperado el 20 de mayo de 2012, de

http://www.indeci.gob.pe/prev_desat/estudios/LURIGANCHO%20CHOSICA.pdf

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual [INDECOPI]. (2012). *Estadísticas institucionales*. Recuperado de

http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1338

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2012). Recuperado el 17 de julio de 2012, de

<http://www.inia.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1972). *Censo Nacional VII de Población y II de Vivienda*. Recuperado de

<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/RedatamCpv1981.asp?id=ResultadosCensales?ori=C>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1981). *Censo Nacional VIII de Población y III de Vivienda*. Recuperado de

<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/RedatamCpv1981.asp?id=ResultadosCensales?ori=C>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1993). *Censo Nacional IX de Población y IV de Vivienda*. Recuperado de

<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/RedatamCpv1993.asp?id=ResultadosCensales?ori=C>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1996). *Aspectos geográficos del Perú*.

Recuperado el 20 de mayo de 2012, de

<http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0347/N25/GEOGRAF.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/RedatamCpv2007.asp?id=ResultadosCensales?ori=C>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Cartografía nacional a nivel*

- de departamentos, provincias y distritos. Censo Nacional 2007.* Recuperado el 9 de enero de 2012, de <http://proyectos.inei.gob.pe/mapas/bid/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008a). *Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda.* Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008b). *Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda.* Recuperado el 9 de marzo de 2012, de <http://proyectos.inei.gob.pe/mapas/bid/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008c). *Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda.* Recuperado el 9 de marzo de 2012, de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/RedatamCpv2007.asp?ori=C>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008d). *Perú: IV Censo Nacional Económico 2008.* Recuperado el 9 de marzo de 2012, de <http://censos.inei.gob.pe/Cenec2008/cuadros/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008e). *Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima.* Recuperado el 9 de marzo de 2012, de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/Libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008f). *Perú: IV Censo Nacional Económico 2008.* Recuperado el 21 de mayo de 2012, de <http://censos.inei.gob.pe/Cenec2008/cuadros/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Principales resultados: seguridad ciudadana y accidentes de tránsito.* Recuperado el 06 de junio de 2012, de [http://conasec.mininter.gob.pe/contenidos/userfiles/files/LIBRO%20ENAPRES-ACCIDENTES%20TRANSITO\(1\).pdf](http://conasec.mininter.gob.pe/contenidos/userfiles/files/LIBRO%20ENAPRES-ACCIDENTES%20TRANSITO(1).pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012a). *Perú: estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015*. Recuperado el 23 de mayo de 2012, de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b). *Perú en cifras*. Recuperado el 01 de mayo de 2012, de

<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/pro001.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012c, s. f. febrero). Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Informe Técnico No. 2, Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012d). *Códigos de ubicación geográfica*. Recuperado el 5 de marzo de 2012, de

<http://inei.inei.gob.pe/inei/siscodes/UbigeoMarco.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012e). *Las tecnologías de información y comunicación en los hogares, Trimestre: enero-febrero-marzo, 2012*. Recuperado el 10 de julio de 2012, de

http://www.iabperu.com/descargas/Archivo_2012627122044.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012f). *Estadísticas ambientales mayo 2012*. Recuperado el 17 de julio de 2012, de

<http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinesVermas4.asp?id=501&tipo=M&tt=Medio%20Ambiente>

Instituto Nacional de Estadística e Informática y el Banco Central de Reserva del Perú.

(2012). *Gerencia de Información y Análisis Económico. Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

Invasores de terrenos recibirían penas de hasta 10 años de cárcel. (2012, 18 de mayo). *El*

Comercio. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/peru/1416237/noticia-invasores-terrenos-recibirian-penas-hasta-10-anos-carcel>

Inversión en la infancia. (2012). Recuperado de <http://www.inversionenlainfancia.net/>

La actividad económica creció 7.18% en febrero. (2012, 17 de abril). *El Peruano*.

Recuperado de

<http://www.elperuano.pe/edicion/noticia-la-actividad-economica-crecio-718-febrero-41052.aspx>

Ley N.º 16382. Creando en la provincia de Lima, el distrito de San Juan de Lurigancho, cuya capital será el pueblo del mismo nombre. Congreso de la República del Perú. (1967, 13 de enero). Recuperado de <http://www.elperuano.pe>

Ley N.º 27293. Ley que regula el Sistema Nacional de Inversión Pública. (2000). Recuperado de

http://www.ocpla.uni.edu.pe/transparencia/file/manual/ley_SNIP_julio08.pdf

Ley N.º 27314. Ley General de Residuos Sólidos (2004). Recuperado de

http://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/5115-1313-ds-n_057_2004_pcm_regl_rrss.pdf

Ley N.º 27444. Ley de Procedimiento Administrativo General. (2001). Recuperado de

<http://www.digemid.minsa.gob.pe/normatividad/LEY2744402.HTM>

Ley N.º 27613. Ley de la Participación en las Rentas de Aduanas. (2001). Recuperado de

www.mef.gob.pe/index.php?option=com_docman

Ley N.º 27671. Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo. (2002).

Recuperado de

<http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/TUO%20del%20D.Leg.%20854%20-%20D.S%20007-02-TR-04-07-02.pdf>

Ley N.º 27783. Ley de Bases de la Descentralización. (2002). Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/27783.pdf>

Ley N.º 27795. Ley de Demarcación y Organización Territorial. Congreso de la República del Perú. (2002). Recuperado de

http://www.observatoriourbano.org.pe/modulo_gestion_riesgo/03NORMATIVIDAD/NORMAS_PERU/NORMAS_NACIONALES/NIVEL_02/LEYES/ley_27795.pdf

Ley N.º 27806 de Transparencia y Acceso a la Información Pública. (2002). Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/normas/docs/LEY_27806.pdf

Ley N.º 27958. Ley que modifica la Ley N.º 27245 de Prudencia y Transparencia Fiscal.

(2003). Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=824%3Aley-nd-27958&catid=298&Itemid=101008&lang=es

Ley N.º 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. (2002). Recuperado de

<http://www.inclusion-ia.org/espaf10l/Norm/nva-ley-muni.htm>

Ley N.º 28920. Ley que prorroga el plazo contenido en la primera y segunda disposiciones complementarias de la Ley N.º 27795. Congreso de la República del Perú. (2002).

Recuperado de [http://mamara-](http://mamara-peru.webnode.es/products/ley%20nC2%BA%2028920%20ley%20que%20prorroga%20%20a%20la%20ley%20nC2%BA%2027795%20/)

[peru.webnode.es/products/ley%20nC2%BA%2028920%20ley%20que%20prorroga%20%20a%20la%20ley%20nC2%BA%2027795%20/](http://mamara-peru.webnode.es/products/ley%20nC2%BA%2028920%20ley%20que%20prorroga%20%20a%20la%20ley%20nC2%BA%2027795%20/)

Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Ley N.º 28411. (2010). Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/28411.pdf>

Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos [Decreto Supremo N.º 145-

2000-JUS]. (2000). Recuperado de

http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/DS_N_002-94-JUS.htm

Ley Orgánica del Ministerio Público [Decreto Legislativo N.º 052]. (1981). Recuperado de

<http://www.mpfm.gob.pe/ministerio/organica.php>

Lima Cómo Vamos. (2010). Evaluando la gestión en Lima al 2010. Recuperado el 23 de mayo de 2012, de <http://www.limacomovamos.org/informes/>

Lima: fracaso lucha contra delincuentes. (2011a, 7 de junio). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/772699/lima-fracaso-lucha-contra-delincuentes>

Lima: hay cerca de 24 mil pandilleros. (2011b, 13 de febrero). *Perú21. Economía*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/713018/lima-hay-cerca-24-mil-pandilleros>

Lima: roban más de 20 vehículos al día. (2011c, 19 de abril). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/745086/lima-roban-mas-20-vehiculos-al-dia>

Loayza, N. (2012). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú*. Lima, Perú: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>

Los puntos clave del informe Villarán sobre la gestión de Castañeda. (2011a, 15 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/727853/noticia-sepa-cuales-son-puntos-claves-informe-villaran>

Luna, N., & Ramírez, C. (2011, 13 de marzo). El terremoto que tememos. *El Comercio*. a4.

Luyo, J. (2012). La ciencia, tecnología e innovación y en la universidad peruana en el siglo XXI. Recuperado de <http://www.encuentrocientificointernacional.org/reportescienciaperu/201202febrero/201202jaimeluyouniversidad.pdf>

Manual de Organización y Funciones [MOF]. (2008). Recuperado de

<http://www.munisjl.gob.pe/transparencia/normas/mof-manual-de-organizacion-y-funciones-sjl.pdf>

Más de 804 mil turistas visitaron Cusco en el 2011. (2012, 27 de enero). *El Correo*.

Recuperado de

<http://diariocorreio.pe/nota/65502/mas-de-804-mil-turistas-visitaron-cusco-en-el-2011/>

Medio millón de vecinos en problemas limítrofes. (2012b, 3 de mayo). *Perú21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/2012/05/03/impresamedio-millon-vecinos-problemas-limitrofes-2022631>

MEF: mercado financiero tiene S/.229 millones en activo. (2011, 11 de julio). *Gestión*.

Recuperado de

<http://gestion.pe/noticia/852156/mef-mercado-financiero-tiene-229-mil-millones-activos>

Menos de 3 m² de áreas verdes por habitante. (2011, 4 de noviembre). *Publimetro*.

Recuperado de

<http://publimetro.pe/actualidad/1736/noticia-menos-3-m2-areas-verdes-habitante>

Minería ilegal evade impuestos por más de 600 millones de dólares al año. (2012, 12 de abril). *Los Andes*. Recuperado de

<http://www.losandes.com.pe/Nacional/20120412/62153.html>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011, 23 de abril). *Científicos peruanos piden alza de inversión en investigación*. Recuperado de

http://redpeia.minam.gob.pe/noticia_24_cientificos-peruanos-piden-alza-de-inversion-en-investigacion.html

Ministerio de Energías y Minas [MINEM]. (2010, s.f. febrero). Unidades mineras en producción y proyectos de exploración. Reporte de la Dirección de Promoción Minera, Lima, Perú.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2010). *Perú: indicadores básicos para el análisis del turismo desde una perspectiva económica*. Recuperado el 15 de abril de 2012, de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/turismo/Informe_Indicadores_CEPAL_IFam_1996_Ene_Sep_2010.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Estadísticas comerciales-exportaciones 2011*. Recuperado el 12 de junio de 2012, de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=2315>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012a). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado el 15 de abril de 2012, de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012b, 4 de abril). *Evolución de las Exportaciones – Febrero 2012*. Reporte de la Oficina General de Estudios Económicos, Lima, Perú.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012c, s.f. mayo). *Perú: llegada de turistas internacionales, según país de residencia permanente 2004-2011*. Reporte de la Oficina de Estudios Turísticos y Artesanales, Lima, Perú.

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2012a). *Consulta de transferencias a los Gobiernos Nacional, regional, y local*. Recuperado el 27 de mayo de 2012, de <http://ofi.mef.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2012b). *Estadísticas*. Recuperado el 13 de junio de 2012, de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100606&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2012c). *Consulta amigable de ingresos, transparencia económica Perú*. Recuperado el 06 de junio de 2012, de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx?y=2012>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2012d). *Cuenta general de la República, transparencia económica Perú*. Recuperado el 06 de junio de 2012, de <http://ofi.mef.gob.pe/ctarepublica/default.aspx?a=2009&tb=1&accp=8>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2012e, 9 de diciembre). Ley N.º 29812 del presupuesto del sector público para el año fiscal 2012. Reporte del Gobierno regional, Lima, Perú.

Ministerio de Salud [MINSA]. (2010). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=2>

Ministerio de Salud [MINSA]. (2012a). *Población estimada por grupos de edad, según provincia y distrito departamento de Lima*. Recuperado el 5 de marzo de 2012, de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?15>

Ministerio de Salud [MINSA]. (2012b). *Hospital San Juan de Lurigancho*. Recuperado el 5 de marzo de 2012, de <http://www.hospitalsjl.gob.pe/Institucion/ResenaHistorica.html>

Ministerio de Salud-Hospital Arzobispo Loayza. (2010). *Plan Operativo Anual 2011*. Recuperado de http://www.hospitalloayza.gob.pe/transparencia/files/TRA_b763c0d1491f6db_HNAL.pdf

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2012). *Estudio de impacto ambiental semidetallado del sistema eléctrico de transporte masivo de Lima y Callao. Línea 1*.

- Tramo 2: Grau-San Juan de Lurigancho. Recuperado el 20 de mayo de 2012, de http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/asuntos/proyectos/tren_electrico.htm
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2012a). *Techo propio: bonos familiares habitacionales desembolsados, por modalidad de aplicación, según año*. Recuperado el 22 de mayo de 2012, de <http://www.vivienda.gob.pe/destacados/estadistica/9.mht>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2012b). *Créditos Mi Vivienda: N.º de créditos y montos desembolsados por IFIs**, 2006-2012*. Recuperado el 22 de mayo de 2012, de <http://www.vivienda.gob.pe/destacados/estadistica/4.mht>
- Motorola. (2009). *Ranking Motorola de Ciudades Digitales América Latina*. Recuperado de http://business.motorola.com/americalatina/rankingciudadesdigitales/pdf/ranking_ciudades_digitales.pdf
- Municipalidad de Providencia. (2005). *Municipio*. Recuperado de <http://www.providencia.cl/>
- Municipalidad de San Juan de Lurigancho. (2012a). *Municipalidad de San Juan de Lurigancho*. Recuperado de <http://www.munisjl.gob.pe/>
- Municipalidad de San Juan de Lurigancho. (2012b). *Plan Estratégico Institucional 2011-2014*. Recuperado de <http://www.munisjl.gob.pe/>
- Municipalidad de San Juan de Lurigancho. (2012c). *Boletín Estadístico Municipal*.
- Municipio de San Juan de Lurigancho plantea cerrar penales de su jurisdicción. (2012, 20 de febrero). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/20-02-2012/municipio-de-san-juan-de-lurigancho-plantea-cerrar-penales-de-su-jurisdiccion>
- Nueva Ley MYPE tendría incentivos tributarios y acceso a crédito por reinversión. (2012, 20 de abril). *PYMEX*. Recuperado de <http://www.pymex.pe/Peru/nueva-ley-mype-tendria-incentivos-tributarios-y-acceso-a-credito-por-reinversion.html>

Observatorio para la Gobernabilidad, Municipalidad de San Juan de Lurigancho. (2012).

Currículum vitae de políticos. Recuperado de

<http://www.infogob.com.pe/Politico/politico.aspx>

Oferta de viviendas en Lima varía entre US\$15,000 y US\$2,8 millones. (2011a, 2 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/1342451/noticia-oferta-viviendas-lima-varia-entre-us15000-us28-millones>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2011). *World Drug Report 2011*. Recuperado de

<http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/WDR2011/WDR2011-web.pdf>

Oficio N.º 0165-2012 GP/MD SJL. Informe final de las zonas de riesgo de accidentes de tránsito en el distrito de acuerdo a los criterios establecidos por el Ministerio de Salud. (2012).

Oxford Business Group. (2012, 24 de febrero). *Perú: Más clientes para los bancos*.

Recuperado de

http://www.oxfordbusinessgroup.com/economic_updates/per%C3%BA-m%C3%A1s-clientes-para-los-bancos

PBI Perú 2012. (2012, 5 de febrero). *La Economía*. Recuperado de <http://laeconomia.pe/pbi-peru-2011-2012.html>

Perú contará con 22 nuevos centros comerciales hasta el 2013. (2011, 4 de mayo). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/752489/peru-contara-22-nuevos-centros-comerciales-hasta-2013>

Perú tiene 45 centros comerciales a nivel nacional. (2012, 18 de enero). *PYMEX*. Recuperado de

<http://www.pymex.pe/Peru/peru-tiene-45-centros-comerciales-a-nivel-nacional.html>

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nueva York, NY: The Free Press.

Perú tiene la más alta tasa de mortalidad materna. (2011, 4 de marzo). *Perú Reporta*.

Recuperado de

<http://www.perureporta.pe/mundo/news/2333-peru-tiene-la-mas-alta-tasa-de-mortalidad-materna.html>

Peruanas tendrán menos hijos y aumentara la esperanza de vida en el país. (2011, 29 de

octubre). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/peru/1325488/noticia-peruanas-tendran-menos-hijos-aumentara-esperanza-vida-pais>

Prefeitura Municipal de Campinas. (1996). *Plano Local de Gestao Urbana de Barao*

Geraldo. Recuperado de <http://www.campinas.sp.gov.br/governo/seplama/planos-locais-de-gestao/doc/plgbg.pdf>

PNP capacita a serenos de San Juan de Lurigancho. (2012, 30 de marzo). *Señal Alternativa*.

Recuperado de

<http://senalalternativa.com/noticias/locales/pnp-capacita-a-serenos-de-san-juan-de-lurigancho.html>

Portal del Estado Peruano. (2012). *Organización del Estado*. Recuperado el 20 de mayo de

2012, de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Presupuesto 2012 para FF. AA. es muy bajo. (2011, 25 de noviembre). *La Primera*.

Recuperado de

http://www.diariolaprimeraperu.com/online/politica/presupuesto-2012-para-ff-aa-es-muy-bajo_99816.html

Principal problema de la política es la falta de una gestión moderna que administre sus

recursos. (2008, 18 de diciembre). Inforregión Agencia de Prensa Ambientas.

Recuperado de

<http://www.inforegion.pe/seguridad/20771/principal-problema-de-la-policia-es-la-falta-de-una-gestion-moderna-que-administre-sus-recursos/>

Proética, Ipsos Apoyo, Opinión y Mercado, & Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas. (2010). *Sexta Encuesta Nacional sobre Corrupción*.

Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/encuestas-corrupcion/>

Programa de Ciencia y Tecnología [FINCYT]. (2012). Recuperado el 17 de julio de 2012, de <http://www.fincyt.gob.pe/web/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2007). *Perú: índice de desarrollo humano*. Recuperado de

<http://www.pnud.org.pe/frmPubDetail.aspx?id=156>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2010). *Informe sobre desarrollo humano 2010*. Recuperado de

http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_ES_Complete.pdf

Proyectos inmobiliarios crecieron 7.2% en primer trimestre del 2012. (2012, 20 de mayo). *La República*. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/20-05-2012/proyectos-inmobiliarios-crecieron-72-en-primer-trimestre-del-2012>

¿Qué ocurre con el riesgo país? (2012, 11 de abril). *La República*. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/columnistas/el-pronostico/que-ocurre-con-el-riesgo-pais-11-04-2012>

Ranking de los 200 colegios más caros de Lima. (2012, 10 de febrero). *Peru.com Economía y Finanzas*. Recuperado de

<http://peru.com/2012/02/10/actualidad/economia-y-finanzas/ranking-200-colegios-mas-caros-lima-noticia-41819>

Registro Nacional de Municipalidades [RENAMU]. (2010). Resultados: cuadros estadísticos.

Recuperado el 5 de junio de 2012, de

<http://www.inei.gob.pe/srienaho/renamu2010/renamu2010.asp>

Reglamento de Organización y Funciones [ROF]. (2007). Recuperado de

<http://munisjl.gob.pe/transparencia/reglamento-de-organizacion-y-funciones.pdf>

Relación de alcaldes de los distritos de Lima (1964-2014). (2012). Recuperado el 20 de mayo de 2012, de

<http://blog.pucp.edu.pe/fernandotuesta/files/1963->

[2014%20Alcaldes%20Distritales%20Lima.pdf](http://blog.pucp.edu.pe/fernandotuesta/files/1963-2014%20Alcaldes%20Distritales%20Lima.pdf)

San Juan de Lurigancho: quieren demoler 1,500 predios de empresarios. (2012d, 14 de mayo). *Perú21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/2012/05/14/actualidad/quieren-demoler-1500-predios-empresarios-2024223>

San Juan de Lurigancho será provincia. (2011, 30 de marzo). *La República*. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/30-03-2011/san-juan-de-lurigancho-sera-provincia-0>

San Román Muñoz, G. (2003). *Estrategia para la instrumentación y desarrollo de clústeres*. Recuperado de

http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CCkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.creadess.org%2Findex.php%2Finvestiga%2Fdescarga-de-documentos%2Fcategory%2F28-competitividad-territorial%3Fdownload%3D123%3Aestrategias-para-la-instrumentacin-y-desarrollo-de-clusters&ei=Wh9jULaCOPy8AS5sID4DA&usg=AFQjCNEr_hvkQti-2LjE7vb_9EX9MiDrBg

Seguridad Ciudadana. Boletín CAD N.º 109. (2010, 23 de junio). *Ciudadanos al Día*.

Recuperado el 24 de mayo de 2012 de

http://www.ciudadanosaldia.org/boletines/repositorio/b109/BoletinCAD_Electoral_109_Seguridad_Ciudadana.pdf

Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima [SEDAPAL]. (2012). *Proyecto y obras*.

Recuperado el 27 de mayo de 2012, de <http://www.sedapal.com.pe/10-esquemas>

Siemens AG. (2010). Índice de ciudades verdes de América Latina. Recuperado de

http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2010-11-lam/Study-Latin-American-Green-City-Index_spain.pdf

SJL: alcalde Burgos anuncia incremento de semáforos inteligentes para el 2012. (2011, 29 de

diciembre). *Señal Alternativa*. Recuperado de

<http://senalalternativa.com/noticias/locales/sjl-alcalde-burgos-anuncia-incremento-de-semaforos-inteligentes-para-el-2012.html>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración tributaria [SUNAT]. (2012).

Estudios y estadísticas. Recuperado el 18 de abril de 2012 de

<http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/index.html>

Trabas en San Juan de Lurigancho para conexiones de gas natural. (2012, 6 de marzo).

Peru.com Economía. Recuperado de

<http://economia.deperu.com/2012/03/trabas-en-san-juan-de-lurigancho-para.html>

Transparency International. (2011). Índice de percepción de la corrupción 2011. Recuperado de

http://www.transparencia.org.es/indice%20de%20percepcion%202011/TABLA_SIN_TÉTICA_DE_RESULTADOS_IPC_2011.pdf

Tributación Municipal. Boletín CAD N.º 112. (2010, 13 de julio). *Ciudadanos al Día*.

Recuperado el 24 de mayo de 2012, de

http://www.ciudadanosaldia.org/boletines/repositorio/b112/BoletinCAD_112_Tributacion_Municipal_13jul10.pdf

Una clase media con garra y riesgos. (2012, 29 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/contactoeconomico/2012/02/una-clase-media-con-garra-y-ri.html>

Universidad Nacional de Ingeniería Facultad de Ingeniería Civil y Centro Peruano-Japonés de Investigaciones Sísmicas y Mitigación de Desastres. (2011). Estudio de microzonificación sísmica y evaluación de la vulnerabilidad de las edificaciones en el distrito de San Juan de Lurigancho. Recuperado de http://www.vivienda.gob.pe/pgt/DISTRITOS%20BID/SAN%20JUAN%20DE%20LURIGANCHO/02_EVALUACION%20DE%20VULNERABILIDAD/InformePDF-MapasJPG/Informe-08-SJL17062011-Rev3.pdf

Vecinos de SJL marchan para exigir al municipio ejecute obras comunales. (2012, 13 de abril). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/13-04-2012/vecinos-de-sjl-marchan-para-exigir-al-municipio-ejecute-obras-comunales>

Venta de viviendas en Lima aumentó 8.33% en primer trimestre. (2012, 14 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1414626/noticia-venta-viviendas-lima-aumento33-primer-trimestre>

World Economic Forum [WEF]. (2011). *Global competitiveness report (2011-2012)*. Recuperado el 2 de mayo de 2012, de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2011-2012>

Yale Center for Environmental Law & Policy. (2012). *Environmental performance index*. Recuperado de <http://epi.yale.edu/epi2012/countryprofiles>

Apéndices

Apéndice A

Estados Financieros de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Balance general					
Ejercicio 2010 (en nuevos soles)					
Por los años terminados al 31 de diciembre de					
Concepto	2010	2009	Concepto	2010	2009
Activo			Pasivo y patrimonio		
Activo corriente			Pasivo corriente		
Efectivo y equivalente de efectivo	4'592,173.73	8'579,514.68	Obligaciones y tesoro público	968,075.54	1'268,934.05
Inversiones disponibles			Sobregiros bancarios		
Cuentas por cobrar (neto)	54'929,644.88	46'297,523.60	Cuentas por pagar	23'173,633.01	32'243,513.52
Otras cuentas por cobrar (neto)	606,522.75	967,198.18	Operaciones de crédito		
Existencias (neto)	1'511,592.42	691,064.99	Parte cte. deudas a largo plazo		
Gastos pagados por anticipado	1'205,492.98	1'221,967.38	Otras cuentas del pasivo	18'744,630.51	14'499,938.45
Total activo corriente	62'845,426.76	57'757,268.83	Total pasivo corriente	42'886,339.06	48'012,386.02
Activo no corriente			Pasivo no corriente		
Cuentas por cobrar a largo plazo			Deudas a largo plazo		
Otras cuentas por cobrar a largo plazo			Beneficios sociales y oblig. prev.	5'222,216.13	2'723,740.54
Inversiones (neto)			Ingresos diferidos		
Edificios y estructuras y act. no prod. (neto)	189'540,275.96	187'181,483.95	Otras cuentas del pasivo		
Vehículos, maquinarias y otros (neto)	5'203,697.19	4'575,030.08	Provisiones		
Otras cuentas del activo (neto)	4'440,405.53	4'448,727.93			
Total activo no corriente	199'184,378.68	196'205,241.96	Total pasivo no corriente	5'222,216.13	2'723,740.54
Total activo	262'029,805.44	253'962,510.79	Total pasivo	48'108,555.19	50'736,126.56
			Patrimonio		
			Hacienda nacional	246'993,234.29	246'731,962.94
			Hacienda nacional adicional		261,271.35
			Reservas		
			Resultados acumulados	-33'071,984.04	-43'766,850.06
			Total patrimonio	213'921,250.25	203'226,384.23
			Total pasivo y patrimonio	262'029,805.44	253'962,510.79
Cuentas de orden	80'667,236.54	98'837,793.94	Cuentas de orden	80'667,236.54	98'837,793.94

Apéndice B

Plano de Zonificación de San Juan de Lurigancho

